التطوير التنظيمي

المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات

تأليف

أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطجم

دار حافظ للنشر والتوزيع

التطوير التنظيمي

المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات

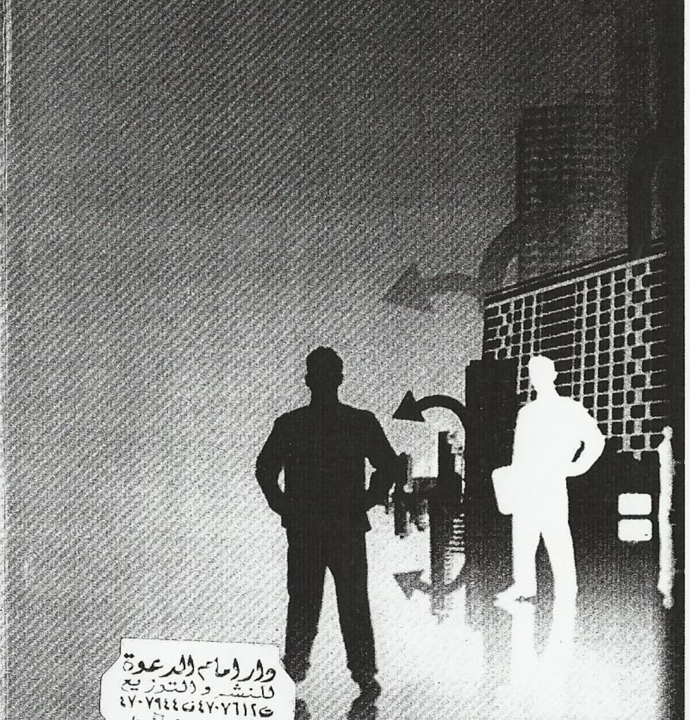
تأليف

أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطجم

دار حافظ للنشر والتوزيع

التطوير التنظيمي
أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطجم

التطوير التنظيمي
المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات



دار إمام الدعوة
للنشر والتوزيع
ت٤٧٠٧٦١٢ ف٤٧٠٧٩٤٤

دار المنهاج للكتاب المستعمل
ت: ٤٠٦٥٥٥٣ - ٢٣٢٢٠٩٥
٤٤٥٦٢٢٩
30 SR
803 1011287 1

التطوير التنظيمي

المفاهيم – النماذج – الإستراتيجيات

تأليف

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطجم

الطبعة الخامسة
١٤٣٠هـ /٢٠٠٩م

دار حافظ للنشر والتوزيع

ح دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤٢٧هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
الطجم، عبد الله عبد الغني
التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاستراتيجيات، / عبد الله عبد الغني الطجم – ط٤.. – جدة، ١٤٢٨هـ.
ص ، سم
ردمك ١-٦٢-٦٥٤-٩٩٦٠
١. التنظيم الإداري ٢ – التنمية الادارية . أ- العنوان
ديوي ٣٥٠,٠٠٧٣ ١٤٢٨/٣٢٦٥
رقم الإيداع: ١٤٢٨/٣٢٦٥
ردمك ١-٦٢-٦٥٤-٩٩٦٠

كل الحقوق محفوظة

الطبعة الخامسة
١٤٣٠هـ /٢٠٠٩م

دار حافظ للنشر والتوزيع

الإدارة : جدة – حي الجامعة – شارع عبد الله السليمان – أمام كلية الهندسة
ص.ب: ٢٩٧٣ – جدة: ٢١٤٦١ هاتف – ٦٨٧٠٥٨٢ – فاكس : ٦٨٩٥٣٩٢
المركز الرئيسي : شارع عبد الله السليمان – أمام كلية الهندسة – هاتف: ٦٨٠٢٨٨٤
فرع (٢) : شارع الجامعة – أمام دوار الجامعة – هاتف : ٦٨٧١٤٠٠
فرع (٣) : السليمانية – شارع عبد القدوس الأنصاري – بجوار بوابة الجامعة الشمالية رقم٤ هاتف: ٢٥٢٢٢٢٣
فرع (٤) جامعة الملك عبد العزيز (طلاب) غرب كلية الآداب هاتف: ٦٩٥٢٠٠٠ تحويلة: ٦٥٨٠٩
فرع (٥) شارع حراء غرب دوار التاريخ باتجاه طريق الملك
www.darhafiz.com
webmaster@darhafiz.com

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ
يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ ﴾

" صدق الله العظيم "

"سورة الرعد، آية ١١"

إهـــداء

إلى : روح والدي الطاهرة يرحمه الله

و والدتي و زوجتي

و ديمة و فيصل و دالية و مايا . . .

محتويات الكتاب

الموضـــــــوع	الصفحة
الباب الأول	
التغيير والمنظمات	
الفصل الأول : التغيير	
مقدمة	١
مفهوم التغيير	٣
أنماط التغيير	٤
مصادر التغيير	٦
إفتراضا ت التغيير	٧
إستراتيجيات التغيير	٩
مقاومة التغيير	١٢
مصادر مقاومة التغيير	١٣
كيفية التعامل مع التغيير	١٥
الفصل الثاني : التغيير التنظيمي	
مقدمة	٢١
تأثير عوامل التغيير على المنظمات	٢٣
التأقلم مع المحيط المتغير	٢٥
نماذج التأقلم	٢٦
أنواع التغيير التنظيمي	٢٨
تأثير التغيير على مكونات التنظيم	٢٩

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
إدارة التغيير المخطط	٣١
نموذج تحليل قوى المجال	٣٣
الفصل الثالث : البيروقراطية والتنظيمات الحديثة	
مقدمة	٤١
تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على التنظيم	٤٢
نماذج التنظيمات	٤٣
دواعي إنحسار البيروقراطية	٤٤
الادارة الانتقالية	٤٧
الحاجة إلى التطوير التنظيمي	٥١
الباب الثاني	
مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي	
الفصل الأول : مفهوم التطوير التنظيمي	
مقدمة	٥٩
مفهوم التطوير التنظيمي	٦١
التطور التاريخي للتطوير التنظيمي	٦٦
حاضر التطوير التنظيمي	٦٨
خصائص التطوير التنظيمي	٦٩
إفتراضات التطوير التنظيمي	٧٣
الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي	٧٥

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني : عملية التطوير التنظيمي	
مقدمة	٨١
مفهوم منهج النظم	٨٢
منهج النظم في التنظيم	٨٤
منهج النظم والتطوير التنظيمي	٨٦
مراحل عملية التطوير التنظيمي	٨٨
نموذج عام للتطوير التنظيمي	٨٨
الفصل الثالث : البحث العملي	
مقدمة	٩٧
نماذج عملية التغيير	٩٨
النشأة التاريخية للبحث العملي	١٠٣
تعريف البحث العملي	١٠٤
مراحل البحث العملي	١٠٥
العلاقة بين البحث العملي والتطوير التنظيمي	١١١
الباب الثالث	
مراحل عملية التطوير التنظيمي	
الفصل الأول : إستشاري التطوير التنظيمي	
مقدمة	١١٧
نماذج الاستشارات	١١٨
أنماط مستشاري التغيير	١٢٠

محتويات الكتاب

الموضـــــوع	الصفحة

المستشار الداخلي والخارجي ١٢٦
العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم ١٢٩
تأثير الادراك على المستشار وممول التطوير ١٣١
أشكال العلاقة بين المستشار والتنظيم ١٣٢
الفصل الثاني : التشخيص
مقدمة ١٤١
عملية التشخيص ١٤٣
نماذج التشخيص ١٤٩
نماذج الصناديق الستة ١٥٠
نموذج تحليل مجال القوى ١٥٣
نموذج الانسجام والتطابق ١٥٥
الفصل الثالث : عملية جمع المعلومات
مقدمة ١٦٣
عملية جمع المعلومات ١٦٤
المعلومات الراجعة ١٧٤
الباب الرابع
إستراتيجيات التدخل
الفصل الأول : المداخل الرئيسية لاستراتيجيات التدخل
مقدمة ١٨١
إستراتيجيات التدخل ١٨٣

محتويات الكتاب

الموضـــــوع	الصفحة

أبعاد إستراتيجيات التدخل ١٨٥
مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير ١٨٦
الشمولية في استراتيجيات التغيير ١٩٠
الفصل الثاني : تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي
مقدمة ١٩٧
تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي ١٩٨
أولاً: نشاطات التدخل على المستوى الفردي ١٩٩
ثانياً: نشاطات التدخل على المستوى الجماعي ٢٠٤
ثالثاً: نشاطات التدخل بين المجموعات ٢٠٦
رابعاً: نشاطات التدخل على مستوى المنظمة ٢٠٩
عوامل مشتركة حول أساليب التدخل ٢١٤
الفصل الثالث : مستقبل التطوير التنظيمي
مقدمة ٢٢١
التطوير التنظيمي بين التفاؤل والتشاؤم ٢٢٢
التحولات والتحديات ٢٢٤
آثار التحولات الحديثة على التطوير التنظيمي ٢٢٧
التطوير التنظيمي والبيئة العربية ٢٢٨
سمات ومشاكل الإدارة العربية ٢٣١
المراجع العربية ٢٤١
المراجع الأجنبية ٢٤٣

قائمة الأشكال

شكل رقم (١) العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير
شكل رقم (٢) تأثير التغير على مكونات التنظيم
شكل رقم (٣) المراحل الثلاثة لعملية التغير
شكل رقم (٤) نموذج تحليل قوى المجال
شكل رقم (٥) الاستجابة لمتغيرات المحيط التنظيمي
شكل رقم (٦) الجبل الجليدي للتنظيم
شكل رقم (٧) مفهوم النظم وتفاعله مع المحيط
شكل رقم (٨) الأنظمة الفرعية الرئيسية في التنظيم
شكل رقم (٩) المراحل الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي
شكل رقم (١٠) مراحل التغير المخطط ونموذج المراحل الثلاثة للتغير
شكل رقم (١١) نموذج البحث العملي
شكل رقم (١٢) نموذج البحث العملي لشيبرد
شكل رقم (١٣) أنماط مستشاري التغير
شكل رقم (١٤) مكونات العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم
شكل رقم (١٥) تأثير الإدراك على العلاقة بين المستشار والتنظيم
شكل رقم (١٦) أنماط العلاقات الأربعة بين المستشار والتنظيم
شكل رقم (١٧) نموذج عملية التشخيص
شكل رقم (١٨) فجوة الاداء

شكل رقم (١٩) نموذج تشخيص ويزبورد
شكل رقم (٢٠) نموذج تحليل مجال القوى
شكل رقم (٢١) مثال على تحليل مجال القوى
شكل رقم (٢٢) نموذج التوافق لعملية التشخيص
شكل رقم (٢٣) الشكل الاجتماعي
شكل رقم (٢٤) مداخل التطوير التنظيمي
شكل رقم (٢٥) عملية التطوير التنظيمي
شكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي للتطوير
شكل رقم (٢٧) نشاطات التدخل ومستوى التدخل
شكل رقم (٢٨) إطار تحليلي لضغوط العمل
شكل رقم (٢٩) الشبكة الإدارية
شكل رقم (٣٠) مستوى التحليل للتحولات الحديثة للتطوير التنظيمي

قائمة الجداول

جدول رقم (١) مصادر مقاومة التغير
جدول رقم (٢) نماذج درجة التأقلم مع المحيط
جدول رقم (٣) التحولات في المفاهيم التنظيمية
جدول رقم (٤) بعض إفتراضات التطوير التنظيمي
جدول رقم (٥) نسب إستخدام وسائل التغيير بواسطة انماط الاستشارات المختلفة

المقدمة

لم يعد تأثير التغيير خافيا على المنظمات عامةً أو خاصةً، في قطاعات التعليم أو الصحة ، في الصناعة أو الزراعة ، في التجارة أو الخدمات... فمعظم المنظمات تواجه اليوم تحديات اقتصادية تجعل الحاجة ماسة لرفع الكفاءة والفعالية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية ، وهناك تحديات تكنولوجية تجعل من عملية التدريب وإعادة التأهيل أمراً محتوماً ، وهناك تحديات اجتماعية تجعل من مواجهة التوقعات الإنسانية المتجددة فلسفة على الإدارة تبنيها ، وهناك تحديات ثقافية وبيئية وغيرها... كلها تعمل على الإخلال في عملية التوازن لمنظمات اليوم.

فرضت هذه التحديات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حد سواء في كافة مستوياهم التنظيمية العمل على البحث، ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظماهم ، بل واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير.

هدف الكتاب

التعرف على الأبعاد المختلفة لعملية التغير وتأثيرها على المنظمات ، مع التركيز على التطوير التنظيمي Organization Development كأحد حقول المعرفة الحديثة الذي يهدف إلى تطوير كفاءة وفعالية المنظمات من خلال التغيير المخطط وإستراتيجيات التدخل على مستوى الفرد والمجموعة والتنظيم ككل لمواجهة تحديات التغيير.

تنظيم الكتاب

تم تقسيم الكتاب إلى أربعة أبواب رئيسية :

الباب الأول:

يتعلق بموضوع التغيير ، حيث تتناول الفصول الثلاثة مفهوم التغيير وتأثيره على المنظمات والأسباب التي أدت إلى عجز المنظمات البيروقراطية على التعامل مع المعطيات الجديدة.

الباب الثاني:

يتناول مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي حيث تسعى فصوله الثلاثة إلى الإلمام بالأبعاد المختلفة للتطوير التنظيمي وما يتدرج تحته من نماذج مختلفة بما فيها البحث العملي.

الباب الثالث:

يتناول المراحل المختلفة لعمليات التطوير التنظيمي إبتداءاً من مستشار التطوير وعلاقته بالتنظيم ، والإلمام بعملية التشخيص وما يندرج تحتها من نماذج ومراحل جمع المعلومات وتحليلها للوقوف على وضع التنظيم الفعلي.

الباب الرابع:

تتناول فصوله المداخل الرئيسية لاستراتيجيات التدخل ، وتقنيات التدخل على مستوى الفرد والمجموعة والتنظيم ،والفصل الأخير يتناول التحولات الحديثة في مجال التطوير التنظيمي مع التركيز على المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البرامج التطويرية في الدول العربية.

المعنيون بالكتاب

طلاب التطوير التنظيمي وإستراتيجيات التغير في مرحلتي البكالوريوس والماجستير في الجامعات والكليات والمعاهد العليا ، وكافة المديرين أصحاب المسؤوليات القيادية على مختلف مستوياتهم الإدارية ،والمهتمين بعمليات التطوير التنظيمي.

د. عبد الله بن عبد الغني الطجم
جـــدة
١٤١٥/٩/١٩هـ - ١٩٩٥/٢/١٨م

مقدمة الطبعة الثانية

أحمد الله على فضله ونعمه التي لا تحصى ، ويسرني تقديم كتاب "التطوير التنظيمي" في طبعته الثانية ، وقد تبلورت فكرة التغيير لتصبح واقعاً ملموساً ، بعد أن كانت في نظر البعض تنظيراً أكاديمياً ، لقد أدرك الجميع التأثير الناتج عن التقدم التكنولوجي ، والتوجهات السياسية ، والتحولات الاجتماعية خاصةً مع إفرازات العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات وظهور الكيانات التنظيمية الكبيرة ، بحيث لم يصبح أمام صانعي ومتخذي القرارات في القطاعين العام والخاص إلا تطوير منظماتهم لتكون قادرة على التعامل مع متطلبات المرحلة الحالية والمقبلة.

د. عبد الله بن عبد الغني الطحم

جـــــدة

١٤٢١/٢/٢٧هـ - ٢٠٠٠/٥/٣١م

مقدمة الطبعة الثالثة

لقد أصبحت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية حقيقة قائمة ولم تعد هذه التحديات محلية أو إقليمية، بل تعدتها إلى العالمية، لذا لم يعد التطوير والتغيير اختيارياً، بل أصبح إلزامياً، وعلى الذين اعتادوا النظر فقط للتاريخ و عبره، أن يستديروا الآن لينظروا للمستقبل وتطوراته.

إن الذكاء هو التأقلم، والمنظمات المعاصرة يجب أن تجد الوسائل و الأساليب التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة، بمنهجية علمية وإبداع متجدد.

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطحم

جـــــدة

١٤٢٣/١٢/٤ هـ - ٢٠٠٣/٢/٥م

مقدمة الطبعة الرابعة

إن أكبر مساحة في العالم هي مساحة التطوير والتغيير، حتى تتحقق التنمية فلا بد من التغيير، وحتى يتحقق التميز فلابد من مواصلة التطوير، ولا يمكن تحقيق طموحاتنا أو تخطي واقعنا دون التغيير والتطوير، إذا لم نتغير فسنبقى على وضعنا، ولن يكون لنا المكان اللائق بنا بين الأمم في عصر العولمة.

علينا أن نتجدد، وحتى نتجدد نحتاج أن نتغير، وحتى نتغير لا بد من أن نصل إلى درجة النضج، ولن نصل لمرحلة النضج إلا بقيادات تؤمن بفكر التغيير ومنهجية التطوير.

يبقى مصطلح التطوير والتغيير جميلاً وجذاباً، هو وسيلة البقاء وضمان الاستمرار وآلية التفوق، لكن يجب أن لا يغيب عن الذهن أن للتغيير والتطوير أعداؤه.

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطحم

جدة

١٤٢٨/٥/٩هـ - ٢٠٠٧/٥/٢٦م

الباب الأول

التغيير والمنظمات

- الفصل الأول : التغيير.
- الفصل الثاني : التغيير التنظيمي.
- الفصل الثالث : البيروقراطية والتنظيمات الحديثة.

الباب الأول

الفصل الأول

التغيير Change

- مفهوم وأنواع وأنماط التغيير.
- مصادر التغيير.
- افتراضات واستراتيجيات التغيير.
- مقاومة التغيير ومصادره.
- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير.

مقدمة

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية في دوامة وصراع مع التغيير، وهذا ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي وإجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في مجتمع المعلومات Information Society بعد أن كنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي ومن قبله المجتمع الزراعي [1] .

فالتغير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، يتمثل في تغير العادات والتقاليد والقيم، والبيئة المادية والإجتماعية، حيث يعكس القرن الذي نعيش فيه عمق التغيرات الإجتماعية والفكرية والإقتصادية والتكنولوجية، ويعج بالمتغيرات السريعة في كل مجالات الحياة، مما جعل الإنسان يعيش ظروف بالغة التعقيد حيث اصبح ملايين الناس يعانون من عدم القدرة على فهم التغيير و التكيف مع سرعته التي أصبحت تؤثر على كافة مناحي الحياة، وهذا ما أطلق عليه (الفن توفلر Alvin Toffler) صدمة المستقبل [2] .

لقد نتج عن التحولات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية، تغيير في المواقف والتوقعات والإحتياجات الإنسانية وأصبحت الحاجة ملحة إلى تغيير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تكون في وضع يمكنها من ممارسة نشاطاتها والقيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية أكبر.

إذاً ما هو التغيير Change ؟ وما الفرق بين التغيير والتغير؟ ما هي أنواع ومصادر وأنماط التغيير؟ ما هي الإفتراضات التي تقوم عليها عمليات التغيير؟ ماهية عملية التغيير؟ واستراتيجيات التغيير؟ لماذا نقاوم التغيير؟ وكيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير؟.

مفهوم التغيير:

أضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الإجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم وقد شملت المفاهيم والقيم بين الأجيال، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الإجتماعية أو الإدارية، بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات والكون بمعناه الواسع، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية وإجتماعية [٣] .

لقد عرف (ريتشارد رووبر Richard Roeber) التغيير بأنه : "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع" [١] .

والتفاعل بين هذه الأنظمة على درجة عالية من التعقيد، بحيث يصعب معها معرفة الكيفية التي تتغير فيه عملية التوازن بين تلك الأنظمة بصورة دقيقة.

أنواع التغيير:

هناك نوعان رئيسيان للتغيير، الأول التغيير العشوائي أو التلقائي والثاني التغيير المخطط.

لعدم قدرتها أصلاً على الإستفادة من التقدم التقني وبذلك يصبح التغيير شكلياً وغير فعال. [٥]

إن التغيير عملية تتسم بالتكامل والشمول والتناسق بين كافة المتغيرات دون حدوث فجوات أو إهتزازات بفعل عدم التوازن بين المتغيرات الأساسية التي تكون قاعدة التطوير.

مصادر التغيير:

إذا كانت الإجابة على كيف ولماذا يتم التغيير تتسم بصعوبة كبيرة نتيجة العلاقات المعقدة بين هذه العوامل، فإن هناك بعض المحاولات للإجابة على ماهية العوامل التي تؤدي للتغيير :

أولاً : التقدم العلمي: كانت المؤسسات التعليمية ولا تزال قوة تغيير جبارة، وعنصرا هاماً من عناصر القضاء على الجهل والأمية، مما يؤدي إلى الإرتفاع بالمستوى الإقتصادي والإجتماعي والثقافي سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأمم، وينتج عنه إحتياجات ودوافع وأنماط سلوكية مختلفة يستوجب معها إحداث تغيرات في البيئة الإقتصادية والإجتماعية والتنظيمية والقانونية تتوافق مع تلك الإحتياجات والإتجاهات الجديدة، فالإبتكارات والإختراعات هي أحد ثمار مراكز الأبحاث في الجامعات وعنصراً هاماً من عناصر التغيير.

ثانياً : التقدم في وسائل المواصلات والإتصالات : أدى التقدم العلمي والتقني إلى قفزة كبيرة في وسائل المواصلات والإتصالات وغير من صورة العالم نفسه فالطائرات قضت على الحدود التي تفصل بين الشعوب، ووسائل الإعلام قربت بين الثقافات، فالعالم الكبير بمحيطاته وبحاره

وقاراته أصبح قرية إلكترونية صغيرة حيث أصبح الكل يسمع ويشاهد الأحداث أينما كانت [٦] .

ثالثاً : الضغط السكاني ونمو المنظمات الكبيرة : يؤدى الضغط السكاني المتولد عن الهجرات من الداخل والخارج إلى كثير من المدن، كما يساهم الانفتاح الإقتصادي والسياسي والإجتماعي والثقافي بين الكثير من دول العالم وما صاحبه من تغيير في التوقعات والإحتياجات إلى طلب متزايد على الخدمات العامة والخاصة، مما يؤدى إلى نشوء المنظمات الكبيرة لتتمكن من مواجهة الطلب، وأصبحت المنظمات تميل إلى التخصص سواء كان على مستوى الدولة، كالوزارات والهيئات والمؤسسات أو على مستوى التنظيم نفسه، هذا النوع من التخصص أدى بدوره إلى زيادة الطلب على الكوادر المتخصصة من الجامعات ومعاهد التدريب لمواجهة إحتياجات المنظمات لتلك الكوادر المتخصصة.

رابعاً : المنظمات العالمية: نتيجة للتطور في وسائل المواصلات والإتصالات والإنفتاح العالمي، أصبحت المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط بل والعالمية أيضاً، فمنظمات كوزارة الخارجية أو الخطوط السعودية يكون إتصالها بالعالم الخارجي كبيراً مما يعني أنها تتعامل مع ثقافات متباينة وأنظمة وقوانين مختلفة، وهذا يحتم عليها إتباع أساليب تشغيلية وهياكل تنظيمية تختلف عن تلك التي تعمل على النطاق الوطني ولابد من توفر المرونة التي تمكنها من الإستجابة والتأقلم مع المتغيرات المستجدة بفاعلية أكبر.

خامساً: **التغيير في هياكل القوى العاملة** : نتيجة للتقدم العلمي وما نتج عنه من تخصصات رئيسية وفرعية أصبح سوق العمل يتسم بإرتفاع المستوى التعليمي وزيادة التخصص الأمر الذي ولد قوة دفع للتغيير، ونتج عنه إرتفاع في مستوى الإحتياجات الفردية والجماعية، وأحدث تحول في الإلتزام Commitment من المنظمة للمهنة Career، هذا الوضع الجديد شكل ضغط متزايد على المنظمات للتحول عن الأنماط البيروقراطية إلى الأنظمة المفتوحة لتستجيب للإحتياجات الجديدة بحوافز تتوافق فيها المصالح الفردية مع الأهداف التنظيمية [٧].

إفتراضات التغيير:

تقوم عملية التغيير على عدد من الإفتراضات منها :

١- **المشاركة** : هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير و مشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون من نتائجه، فكلما كان هناك مشاركة أكبر من الأفراد كلما زاد احتمال نجاح التغيير، لذلك يلجأ القادة الإداريون إلى الإهتمام بمعرفة إتجاهات العاملين وإشراكهم في عملية التغيير وتوقع نتائجه، مما يعطيهم قدر من الإطمئنان والأمان والثقة الأمر الذي يقلل من مقاومتهم لعملية التغيير.

٢- **الدعم** : يقاوم الناس التغيير ويخشونه خوفاً من المجهول، لذلك يحرص القائمون على عملية التطوير على تقديم الدعم والمساندة للمتأثرين بنتائج عمليات التغيير.

٣- **مشاعر الأشخاص** : كلما زاد إهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد إحتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة مما يسهل عملية قبول التغيير [٨].

٤- **المعلومات** : يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، حيث يساهم الإطلاع على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه في تبديد المخاوف من التغيير في مختلف مراحله.

استراتيجيات التغيير:

يقوم التغيير المخطط على ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات[٩]:

١- **الإستراتيجية العقلانية التجريبية** Empirical-Rational Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراض أن الإنسان عقلاني Rational ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية، لذلك تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد و الجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وطالما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير.

٢ - **إستراتيجية التثقيف الموجهة** Normative-Reductive Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على أن الفرد يقاد في أفعاله بالأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، لذلك فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته وإتجاهاته وقيمه، وحيث أن كثير من عوائق العمل والإنتاج إنما تعود أصلا لمثل تلك الأنماط السلوكية، لذا يتم تحديد ما يجب

تغييره بالتعاون مع خبير التطوير، يقوم التطوير التنظيمي أساساً على هذا النوع من الإستراتيجيات.

هناك نوعين من الأساليب لتطبيق هذه الاستراتيجية، الأولى تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية و التقنية والتي تحول دون تحقيق الأهداف، والثانية زيادة قدرات الأفراد والذين هم أساس التنظيم، حيث أن نمو العنصر الإنساني سيفجر الطاقات الإبداعية ومن ثم رفع كفاءة التنظيم.

٣ – إستراتيجيات القوة القسرية Powr-Coercive Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يذعنون لهؤلاء الأكثر سلطة، ولا شك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة في كل العلاقات الإنسانية ومستخدمة في الإستراتيجيتين السابقتين، تعتمد الإستراتيجية التجريبية العقلانية على المعرفة كمصدر للقوة أو السلطة حيث تنبع من الأشخاص الأكثر معرفة إلى الأشخاص الأقل معرفة عن طريق عملية التعليم، وفي استراتيجية التثقيف الموجهة يكون هناك مشاركة لهذه القوة أو السلطة من خلال تبادل المعرفة بين مستشاري التطوير وأعضاء التنظيم، وهي ضد إستخدام القوة القسرية كوسيلة للتغيير لأسباب معنوية وعملية.

تلجأ إستراتيجية القوة القسرية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها، ويمكن إدراج ثلاثة أنواع تحت إستراتيجية القوة القسرية :

– القوة غير العنيفة ويتم عن طريقها إحداث التغيير بالأعمال السلمية كما فعل غاندي في مطالبته بالإستقلال لبلاده.

– القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية وذلك عن طريق إصدار الأنظمة و التشريعات كوسيلة لإحداث التغيير.

– التحكم في المجموعات المؤثرة وذلك عن طريق أخذ السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث تغيير إجتماعي مثلاً .

إن من الموضوعات المهمة هو ما إذا كان التطوير التنظيمي قادراً على التعامل بكفاءة مع القوة وإستخداماتها في التنظيم، حيث أن الهياكل الهرمية في المنظمات إنما تعتمد على السلطة، فالأشخاص في المراكز القيادية يستمدون قوتهم وتأثيرهم من السلطة الرسمية في وظائفهم.

لذلك يتنافس المديرون على الترقيات وتظهر الخلافات بين الأقسام في الحصول على الميزانيات وبذلك تصبح القوة دافعاً حقيقياً للأفراد والجماعات داخل التنظيم.

إذاً فالصراعات السياسية في المنظمات هي حقيقة قائمة على الرغم من سلبياتها على الأداء والكفاءة التنظيمية.

مقاومة التغيير:

من الإحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير والتطوير ما يسمى بمقاومة التغيير Chang Resistan، يتمثل في السلوك الفردي و الجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، فغالباً ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها:

١- **الخوف من المجهول** : يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والأطمئنان بسبب الإنسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في تعاملاتهم وهذا مصدر من مصادر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير.

٢- **الإدراك** : يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم [١٠]، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً بينما يفسره البعض سلبياً، لاشك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير.

٣- **العادات** : يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية إستجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً، يميل الفرد لمقاومة التغيير لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

٤- **إستمرارية الإمتيازات القائمة** : إن وجود مصالح وإمتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير لاعتقاده انه يضر بمصالحه المادية أو المعنوية، وهذا ما يجعله أكثر إرتباطاً بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

مصادر مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية :

١ – منطقي أو عقلاني Rational

٢ – عاطفي Emotional

٣ – إجتماعي Social

٤ – سياسي Political

تنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وهذا يتضمن الوقت والتكاليف، أما المقاومة العاطفية فتنبع من شعور وإتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب إجتماعية كالمحافظة على العلاقات الإجتماعية القائمة أو الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، كما يمكن للتغيير أن يقاوم بناء على إعتبارات سياسية مثل المحافظة على علاقات القوة السائدة.

وتبنى مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر، بدلاً من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوةً عندما تنبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير، ويوضح الجدول رقم (١) مصادر مقاومة التغيير .

جدول رقم (١)

مصادر مقاومة التغيير

العقلاني	۞ التكاليف المرتفعة للتغيير ۞ طول المدة الزمنية ۞ ما قد ينتج من بطالة ۞ فقدان بعض التخصصات
العاطفي	۞ الخوف من المجهول ۞ الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم ۞ إنعدام الثقة في القائمين على التغير ۞ عدم الرغبة في التغيير
الإجتماعي	۞ الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة ۞ الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة ۞ الولاء والتضامن الإجتماعي ۞ عدم التوافق مع القيم الإجتماعية
السياسي	۞ الحفاظ على سلطة إتخاذ القرارات ۞ استمرارية القوة ۞ الإبقاء على التحالفات القائمة ۞ الحفاظ على المصالح المكتسبة

كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

ينظر عادةً إلى "مقاومة التغيير" كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن تحقيق التغيير، لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن المواءمة بين ظروف الموقف وخطة التغيير والأشخاص المعنيين بالتغيير.

ومتى ماتم معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسبابها، فإنه يمكن وضع خطة للتعامل مع تلك المقاومة، ولقد حدد كل من (كوتر وشلزنجر Kotter & Schlesinger) [11] ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير:

(١)- التثقيف والإتصالات Education and Communication:

يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات وإستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.

(٢)- المشاركة والتضامن Participation and Involvement:

يتم الإستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.

٣- الدعم والتسهيلات Facilitation and Support:

يتم تقديم الدعم الإجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير، عن طريق الإهتمام بالمشاكل و الإستماع للإنتقادات، و توفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.

٤- التفاوض و الإتفاق Negotiation and Agreement :

عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على إلتزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.

٥- المناورة والإختيار Manipulation and Co-option :

إستخدام محاولات مستترة ومقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه ويحظى بالدعم المطلوب.

٦- الإكراه العلني والضمني Explicit and Implicit Coercion :

إستخدام القوة للحصول علي قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضي التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

الهوامش

١- عبد الله بن عبد الغني الطجم "مدى إستجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة لعوامل التغيير" جدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٨٦م، ص ١١-١٧.

٢- Alvin Toffler, "<u>Future Shock</u>", N.Y, Bantam Book, 1980, P.25.

٣- عبد الباري دره، " التغيير في المنظمات" " مجلة البحوث الإقتصادية والإدارية" العدد الرابع، المجلد التاسع، تشرين الأول ١٩٨١م.

٤- لطفي راشد محمد " التغيير التنظيمي وخصائصه" " مجلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٣١، نوفمبر ١٩٨١م، ص ٥٨.

5- Richard Roeber, " <u>The Organization In a Changing Environment</u>" Ca. (Addison- Wesley Co.) 1973, P. 23.

6- Alvin Toffler, 1980, P. 28.

7- Robert Chin, K. Benne, "General Strategies for Effecting Change in Human Systems" in " <u>The Planning of Chang</u>", ed. By W. Bennis ets, (N.Y,Hoit, Rinehart and Wilson, Inc. 1976), PP. 22-24.

٨- عبدالله عبدالغني الطجم، مرجع سابق، ص ١٠٦ – ١١٠

٩- ربحي الحسن، " التخطيط للتغيير – مدخل لتنمية الإدارة " في "مجلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٢٧، محرم ١٤٠١هـ، ص ١٤٣

١٠- عبد الله عبد الغني الطحم، طلق عوض الله السواط " السلوك التنظيمي- المفاهيم النظريات والتطبيقات" جدة، دار النوابغ، ١٤١٥هـ) ص ١٢.

11- John Kotter nd L. Schelsinger, Choosing Strategies for change In Harvard Business Review Vol.57 (March-April 1979),PP.109-112.

الباب الأول

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي
Organizational Change

- تأثير عوامل التغيير على المنظمات
- نماذج التأقلم التنظيمي
- أنواع التغيير التنظيمي
- تأثير التغيير على مكونات التنظيم
- ماهية القوى الدافعة والكابحة للتغيير التنظيمي.

مقدمة

إذا كانت أحد صفات العصر الذي نعيش فيه هو التغيير، فإننا في الجانب الآخر نعيش في عالم المنظمات، فنحن نولد ونتعلم ونعمل ونموت في سلسلة من المنظمات، فالمستشفى والمدرسة والجامعة والوزارة والهيئة والنادي الرياضي أو الإجتماعي والمتجر، كلها عبارة عن منظمات، نعيش فيها ونتعامل معها، من هنا كانت التسمية الشهيرة التي أتى بها (روبرت بروسذوس R. Presthus) " مجتمع المنظمات"[(١)] . سواء كانت هذه المنظمات مدنية أو عسكرية، عامة أو خاصة، صناعية أو تجارية، تعتبر هذه المنظمات عنصراً من عناصر الإستقرار والرفاهية لأي مجتمع وعنصراً فعالاً في تحقيق مالا يمكن تحقيقه فردياً.

يعتبر ازدياد عدد منظمات اليوم وتنوع وتشعب وظائفها عاملاً حاسماً في سرعة التغيير، فالمنظمات تؤثر وتتأثر بالمحيط Environment الذي تعمل فيه، لأنها جزء منه ولا يمكن عزلها عنه، إن دراسة المنظمات في معزل عن محيطها والتي كانت سائدة حتى الستينات وأثرت في الفكر الإداري والتنظيمي لم تعد صالحة اليوم حيث الواقع العملي والإتجاه الفكري الذي أتت به النظريات الحديثة، قد ساعد على دراسة العلاقات والتأثير المتبادل بين المحيط والمنظمات.

تتميز العوامل الثقافية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية بأنها عناصر متغيرة، تؤثر في المنظمات وتتأثر بها، لذلك فالعلاقة متبادلة، وطالما أن العوامل الخارجية متغيرة، فإن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات سيكون متغير

وبما أن المنظمات نظام إجتماعي مفتوح Open Social System فإن المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير، وعليها الإستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية من المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه، من هنا يمكن القول أن منظمات اليوم لم تعد ساكنة، بل هي في حركة دائمة نتيجة الإختلال في التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة داخل التنظيم وخارجه.

تأثير عوامل التغيير على المنظمات :

تمارس العديد من العوامل تأثيرها على المنظمات، بحيث تكون عرضة للتأثير والتغيير نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية.

أولاً : الضغوط الداخلية Internal Pressures :

تأتي الضغوط الداخلية للتغيير من داخل التنظيم نفسه، مثل :

١ – عدم الرضا عن طريقة الأداء أو مستوى الخدمة المقدم.

٢ – الرغبة في تحسين الكفاءة التنظيمية .

٣ – الحاجة لمواجهة إرتفاع مستوى الإحتياجات الإنسانية في التنظيم.

٤ – وجود بطالة طبقية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب.

ثانياً : الضغوط الخارجية External Pressures :

تأتي هذه الضغوط من مصادر خارج التنظيم وتلعب دوراً مؤثراً على التنظيم للتأقلم، وهذه العناصر لا تعمل في إتجاه واحد، بل قد تكون متعارضة فمثلاً قد تتعارض عوامل تكنولوجية مع عوامل إقتصادية، أو عوامل تكنولوجية مع عوامل بيئية، من أمثلة الضغوط الخارجية:

١ – **التغيير الإقتصادي** : يؤثر هذا العامل بصورة فعالة على نشاط المنظمات في كل المجالات، فالتغيير في السياسات الإقتصادية أو سياسات الإنفاق أو سياسات التصدير أو الإستيراد وكذلك الأسعار العالمية للبترول، كلها عوامل تؤثر على نشاطات التنظيم

٢ – **التغيير الإجتماعي** : لقد أصبح مؤشر توقعات طالبي الخدمة من المنظمات في إتجاه تصاعدي، وهذا ما جعل المنظمات تميل إلى مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه شخصية.

٣- **التغيير التكنولوجي** : تسير درجة التقدم التكنولوجي بصورة مدهشة وتؤثر على المنظمات والعاملين فيها، بحيث أصبحت المنظمات تنفق الأموال الطائلة في جلب المعدات الحديثة وتدريب وإعادة تأهيل الكثير من العاملين لإستخدام التقنيات الحديثة.

٤- **التغيير السياسي** : يلعب الإستقرار السياسي، وحالات السلم أو الحرب بين الدول، وكذلك فلسفة الحكم دورها المؤثر على التنظيم من حيث بناء الهيكل التنظيمي أو طريقة صنع القرار .

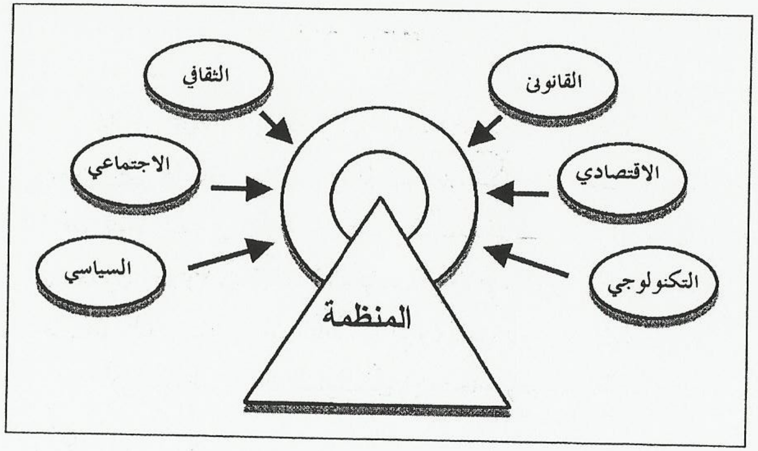
٥- **التغيير القانوني** : تتأثر المنظمات باللوائح والأنظمة سواء كانت على مستوى المنطقة أو المحافظة أو على المستوى الوطني أو العالمي، فتأثير الأنظمة المتعلقة بحماية البيئة اصبح تأثيره اليوم في تزايد مستمر على طريقة عمل المنظمات.

٦- **التغيير الثقافي**: أصبح تأثير إرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين والمتعاملين مع التنظيم كبيراً على عملية إتخاذ القرارات وسياسة الحوافز، وكذلك أساليب تقديم الخدمة.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير.

شكل رقم (١)

العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير



التأقلم مع المحيط المتغير Adapting to a changing environment :

كانت وظيفة الإدارة ولا تزال موجهة للمحافظة على التوازن بين الإستقرار Stability والتغيير Change كإستجابة للمتطلبات الداخلية في التنظيم والبيئة التي تمارس فيها نشاطها، ولقد أصبحت تلك الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر الذي يتميز بسرعة التغيير والذي نتج عنه الكثير من التعقيدات التي تواجه منظمات اليوم.

فكل منظمة يجب أن يكون لديها قدر كافي من الاستقرار يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة وفي نفس الوقت يمنعها من أن تكون ساكنة Static أو

جامدة في عملية التأقلم مع الظروف المتغيرة، إن الإستقرار والتأقلم ضروريان للإستمرار في النمو والبقاء.

نماذج التأقلم

بما أن المحيط التي تعمل فيه المنظمات يتكون من عدداً من العوامل المتغيرة والتي لها تأثير مباشر على المنظمات نفسها، فإن هناك عدد من أنماط التأقلم تلجأ إليها في محاولة للإستجابة لمستجدات التغيير. والنموذج المبسط في الجدول رقم (٢) يمثل بعده العمودي درجة الإستقرار في محيط التنظيم، في حين يمثل البعد الثاني درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

يمكن للمنظمات أن تتفاوت في الإستجابة ودرجة التأقلم للتغيير وفقاً للآتي :

١ – الإدارة المحافظة Conservative Management :

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر وعملية التأقلم منخفضة، بحيث تعتمد على أساليب رسمية وهياكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية والرقابة، أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية وتعدد في المستويات الإدارية، هناك إحترام للأعراف والتقاليد مع عدم تقبل هذا النوع من المنظمات للأفكار الجديدة، أو الرغبة في التغيير، يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات Seniority على حساب مبدأ الجدارة، يتضح من هنا أن الإدارة المحافظة لديها إستعداد وقدر قليل لعملية التأقلم، لكنها لا تشعر بضغط المحيط لأنه شبه مستقر، لكن مع ذلك تواجه مشاكل حقيقية على المدى الطويل.

جدول رقم (٢)

نماذج درجة التأقلم مع المحيط

منخفض		
درجة الإستقرار في المحيط	(٤) إدارة التوقع Anticipative Management	(٢) إدارة رد الفعل Reactive Management
	(٣) الإدارة القانعة Satisfying Management	(١) الإدارة المحافظة Conservative Management
مرتفع	درجة التأقلم	منخفض

٢ – إدارة رد الفعل Reactive Management :

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل إستقرارا – متغير – ودرجة التأقلم بطيئة، يتم التعامل مع المشاكل على المدى القصير، يحاول هذا النمط من الإدارة مواجهة التغيير بعد حدوثه، عملية الإستجابة تتم بصورة سريعة ومرتجلة، فقد يتم التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية، مثل تسريح عدد من العاملين أو خفض الرواتب، المبدأ في هذا النمط من الإدارة هو حدوث المشكلة أولاً ثم الإستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة، تعمل إدارة رد الفعل في محيط شديد التغير ولا تملك المرونة الكافية للتأقلم.

٣ – الإدارة القانعة Satisfying Management :

يعمل هذا النوع في محيط مستقر وعملية التأقلم عالية، نتيجة الإستقرار في المحيط يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق يتم عن

طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية إتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار Roles والإجراءات، تتولى الإدارة العليا حل المشاكل والإستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط، لدى الإدارة القانعة القدرة على التأقلم لكن المحيط مستقر.

٤ – إدارة التوقع Anticipative Management :

المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى إستخدام نمط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط، لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

أنواع التغيير التنظيمي:

لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغيير التنظيمي بصفة عامة، فالتغيير غير المخطط Unplanned Changes يحدث عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الإستفادة من إيجابياته إن وجدت.

يطلق على النوع الثاني التغيير المخطط Planned Changed، وهذا النوع من التغيير محور دراستنا، لأنه يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظوها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى

الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء [1] .

تأثير التغيير على مكونات التنظيم:

يشمل التغيير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم، والتي تتمثل في الآتي :

١– العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري بمهاراته وإتجاهاته مصدراً رئيسياً للأداء العالي في التنظيم.

٢– الهيكل التنظيمي: تمثل خطوط السلطة والإتصال، والأقسام والوحدات، وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كنظام بالغ التعقيد.

٣– العنصر التكنولوجي : يتمثل في النظام المعمول به وأسلوب التشغيل المستخدم لدعم التصنيف الوظيفي وسير العمل، وكذلك التوافق المناسب بن الإنسان والآله.

٤– الثقافة: يعمل نظام القيم Value السائد في التنظيم، وكذلك الأعراف والأنماط السلوكية على التأثير في تصرفات الفرد والمجموعة في مختلف المستويات الإدارية.

إن التغيير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيجة تأثير مجال القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير في بعض أو كل العناصر، فعلى سبيل المثال، نجد أن التقدم في المجال التقني يجعل المنظمات تتسابق في إستخدام تلك التقنيات كإستخدام الحاسب الآلي، رغبة في زيادة قدرتها وكفاءتها لتقديم خدمات متميزة، إذاً يمكن القول أن التغيير في محيط التنظيم يحدث تغييراً في التنظيم نفسه.

في نفس الوقت يمكن القول أن التغيير قد ينبع من داخل التنظيم نفسه، فإستخدام تقنيات متقدمة في التنظيم له تأثيره على بقية العناصر التنظيمية

طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية إتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار Roles والإجراءات، تتولى الإدارة العليا حل المشاكل والإستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط، لدى الإدارة القانعة القدرة على التأقلم لكن المحيط مستقر.

٤ – إدارة التوقع Anticipative Management :

المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى إستخدام نمط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط، لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

أنواع التغيير التنظيمي:

لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغيير التنظيمي بصفة عامة، فالتغيير غير المخطط Unplanned Changes يحدث عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الإستفادة من إيجابياته إن وجدت.

يطلق على النوع الثاني التغيير المخطط Planned Changed، وهذا النوع من التغيير محور دراستنا، لأنه يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى

الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء [1] .

تأثير التغيير على مكونات التنظيم:

يشمل التغيير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم، والتي تتمثل في الآتي:

١- العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري بمهاراته وإتجاهاته مصدراً رئيسياً للأداء العالي في التنظيم.

٢- الهيكل التنظيمي: تمثل خطوط السلطة، الإتصال، والأقسام والوحدات، وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كنظام بالغ التعقيد.

٣- العنصر التكنولوجي: يتمثل في النظام المعمول به وأسلوب التشغيل المستخدم لدعم التصنيف الوظيفي وسير العمل، وكذلك التوافق المناسب بن الإنسان والآله.

٤- الثقافة: يعمل نظام القيم Value السائد في التنظيم، وكذلك الأعراف والأنماط السلوكية على التأثير في تصرفات الفرد والمجموعة في مختلف المستويات الإدارية.

إن التغيير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيجة تأثير مجال القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير في بعض أو كل العناصر، فعلى سبيل المثال، نجد أن التقدم في المجال التقني يجعل المنظمات تتسابق في إستخدام تلك التقنيات كإستخدام الحاسب الآلي، رغبة في زيادة قدرتها وكفاءتها لتقديم خدمات متميزة، إذاً يمكن القول أن التغيير في محيط التنظيم يحدث تغيراً في التنظيم نفسه.

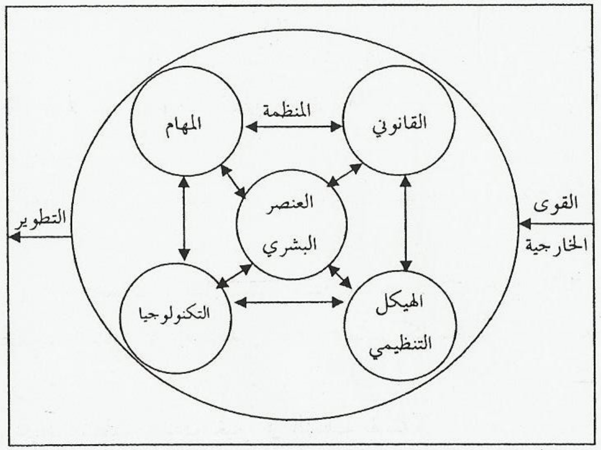
في نفس الوقت يمكن القول أن التغيير قد ينبع من داخل التنظيم نفسه، فإستخدام تقنيات متقدمة في التنظيم له تأثيره على بقية العناصر التنظيمية

الأخرى، حيث تتطلب التقنية مهارات عالية مما يجعل التنظيم في حاجة إلى إعادة تأهيل قواه البشرية العاملة أو توظيف عمالة جديدة، ولا يتوقف الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى إحداث تغيير في المهام وأسلوب إنجاز الأعمال، أي الإنتقال من الأساليب التقليدية إلى الحديثة، أو إلى تغيير في الهياكل التنظيمية سواء في خطوط السلطة والإتصال أو عملية إتخاذ القرارات.

وتحليلنا السابق يقودنا إلى حقيقة وجود إعتمادية عالية وتفاعل بين العناصر التكنولوجية والبشرية والمهام والهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في التنظيم، حيث التغيير في أحد العناصر ينتج عنه حاجة إلى التغيير في العناصر الأخرى كما هو موضح في الشكل رقم (٢)

شكل رقم (٢)

تأثير التغيير على مكونات التنظيم



إدارة التغيير المخطط:

طالما أن التغيير عملية معقدة يعتبر فيها العنصر الإنساني مركز الثقل الذي من طبعه مقاومة التغيير والسلوك بصورة تميل إلى النمطية والإستقرار، فان المديرين يحتاجون إلى معرفة والتعامل مع هذه الأنماط السلوكية في مجال العمل، فالتغيير في السلوك عملية معقدة من التعلم الشخصي والإجتماعي يتم فيها التخلي عن أنماط قديمة وإستبدالها بأخرى جديدة، والتعلم هنا لا يعني إكتساب مهارات فكرية فقط، بل هو أعم وأشمل، يحدث تغيير شبه دائم في السلوك نتيجة الخبرة والتجربة [٣].

ولقد حدد (كيرت لافين Kurt Lewin) [١] ثلاثة مراحل لعملية التغيير هي كالآتي :

١ – مرحلة التهيؤ :

لقد أطلق لفين على هذه المرحلة The Unfreezing Phase يتم فيها الإعداد للتغير، فالإنسان يميل إلى التصرف حسب ما أعتاد عليه، وبمرور الوقت تصبح العادات والطرق القديمة في عمل الأشياء أمراً راسخاً، وتتحول المشكلة إلى كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية المترسخة.

يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى إستحثاث الناس للشعور والإدراك والإقرار بالحاجة للتغيير، وهذا يتطلب إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين يتم فيها زيادة الشعور بالحاجة للتغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكون هناك

إهتزاز ومراجعة للإتجاهات والسلوك القديم، أو إستعداد للعمل بطريقة مختلفة.

يمكن لعدد من العوامل أن تساعد على التهيؤ للتغيير مثل التغيير وأثاره في محيط التنظيم، وإنخفاض الأداء، وجود عدد من المشاكل، وتوافر فرص بديلة للأداء، وملاحظة أنماط أخرى من السلوك أكثر فعالية، كما يمكن أن تكون الخلافات عامل رئيسي في مرحلة التهيؤ للتغيير في المنظمات، هذه عوامل يمكن أن تساعد العنصر البشري على التخلص من عادات قديمة إلى بدائل في التفكير والعمل بصورة أكثر إيجابية.

٢ – مرحلة التغيير :

يطلق على هذه المرحلة **The Changing Phase** وفيها يتم الشروع في عملية التغيير، حيث يقوم خبراء التطوير في البدء بعملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، وذلك بعد التشخيص المتعمق للمشكلة وتحديد البدائل الممكنة.

ويعتقد (لفين) **Lewin** أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون بالفشل، بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة للتغيير، وبالتالي فهم يخلقون رد فعل معاكس ينتج عنه مقاومة التغيير، وذلك بسبب جهلهم بإستراتيجيات التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه.

٣ – مرحلة الإستقرار :

تمثل هذه الخطوة **The Refreezing Phase** المرحلة الأخيرة من عمليات التغيير، يسعى خلالها خبراء التغيير إلى استقرار والمحافظة على ماتم التوصل إليه من تغيير (في السلوك أو الاتجاهات) وخلق الظروف المناسبة لاستمراريته أطول فترة ممكنة.

ويمكن تحقيق التغيير والمحافظة علية من خلال مكافأة الأداء المتميز دعماً للسلوك المرغوب فيه أو ما يسمى **Positives Reinforcement** وتقديم الدعم المناسب، و تقييم نتائج التغيير وتوفير المعلومات المرتدة أو الراجعة **Feedback** للأشخاص المعنيين والمتأثرين بالتغيير.

إن وجود خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عن ما تم التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة. والشكل رقم (٣) يمثل المراحل الثلاثة لعمليات التغيير.

نموذج تحليل مجال القوى:

لقد قدم (كيرت لفين **Kert Lewin**) نموذجاً أطلق عليه تحليل مجال القوى **Force Field Analysis** (*) يسمح بتطبيق الوضع المقترح عن طريق التغيير في الوضع القائم.

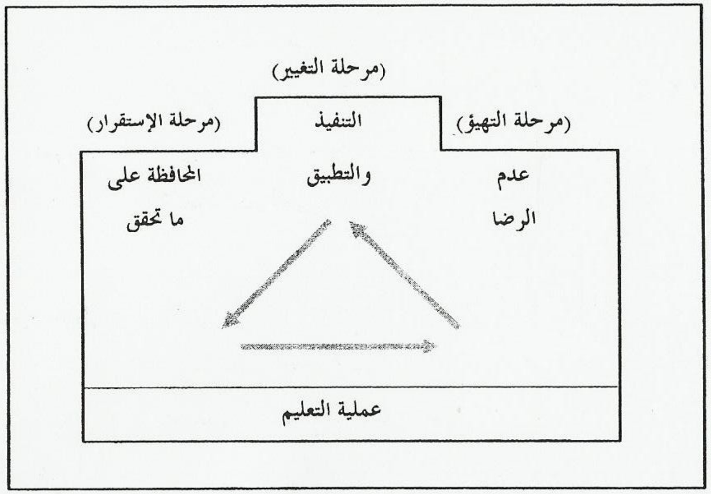
تقوم فكرة لافين على أن الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف مجال القوى، والتي قد تكون داخلية أو خارجية، وتتمثل في عناصر مادية،

نفسية، إجتماعية، سياسية، إقتصادية أو تكنولوجية، والتوازن بين هذه القوى في وقت من الأوقات هو المحدد لحالة التنظيم.

وتعتبر المنظمة في حالة توازن **Equilibrium** حينما تكون قوى التغيير والقوى الكابحة في وضع متضاد وبقوى متساوية، حيث يبقى التنظيم في هذه الحالة دون تغيير.

شكل رقم (٣)

المراحل الثلاثة لعملية التغيير



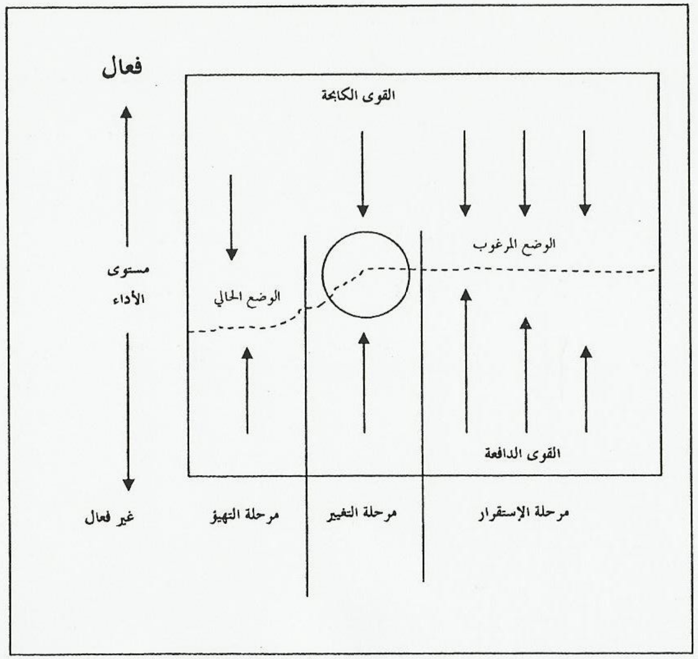
يتم التغيير عن طريق إحداث تعديل في توازن مجال القوى، ففي المرحلة الأولى (مرحلة التهيؤ **Unfreez**) يتم إحداث إخلال في عملية التوازن في الحالة

الراهنة للتنظيم عن طريق زيادة القوى الدافعة**Driving Forces** للتغيير وتقليص القوى الكابحة **Restraining Forces** للتغيير، على أنه لا يجب تجاهل القوى الكابحة وتركها دون التعامل معها والإعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن يؤدى إلى زيادة التذمر والتوتر في التنظيم، وتصبح عملية التغيير قسرية، من هنا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير بإهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولاً بحسب الحالة والظروف ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر، ففي هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث، وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم.

وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة **Desired State** يتم إحداث التوازن من جديد وتمثل المرحلة الثالثة في عملية التغيير (مرحلة الإستقرار **Refreezing**). والشكل رقم (٤) يوضح نموذج تحليل مجال القوى.

شكل رقم (٤)

نموذج تحليل مجال القوى



الباب الأول ـــ الفصل الثاني

الهوامش

1- Robert Presthus, " The Organizational Society" (N.Y, St. Martin, 1978) P.8.

2- Warren G. Bennis, eds. " The Planning of Change" (N.Y. Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976) PP. 68-75.

٣- عبد الله بن عبد الغني الطحم، د. طلق بن عوض الله السواط، " السلوك التنظيمي" جدة، دار النوابغ، ١٩٩٤م، ص ١٣٢.

4- Kurt Lewin, " Frontier in Group Dynamics" The field Theory in Social Science, (N.Y. Harper, 1951) PP. 188-273

5- Kurt Lewin, Op, cit.

الباب الأول

الفصل الثالث

البيروقراطية والتنظيمات الحديثة
Bureaucracy and the Modern Organizations

- المتغيرات الداخلية التي تؤثر على التنظيم.
- نماذج التنظيمات السائدة.
- صفات التنظيم البيروقراطي.
- أسباب إنحسار التنظيم البيروقراطي.
- الإدارة الانتقالية.
- صفات منظمات المستقبل.
- دواعي الحاجة إلى التطوير التنظيمي.

مقدمة

إن وظيفة الإدارة كانت ولا تزال موجهة نحو المحافظة على تحقيق التوازن بين الإستقرار **Stability** والتغيير **Change** كإستجابة للضغوط الداخلية والخارجية لمنظمات اليوم، لقد أصبحت تلك الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر نتيجة سرعة التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، وما أفرزه من تعقيدات .

لم تعد الطرق التقليدية تعمل بفاعلية، والدليل على ذلك عدم قدرة الكثير من التنظيمات البيروقراطية على التعامل والتجاوب مع الإحتياجات الحالية، حيث أصبح جلياً أن المنظمات الإدارية التي تحاول مقاومة التغيير سوف تسقط ضحية تعقيدات العصر، وسوف تعصف بها الإحتياجات والتوقعات الإنسانية المتزايدة.

تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على التنظيم:

تتمثل الضغوط الداخلية على التنظيم في تزايد أعداد المتخصصين ورغبتهم في المشاركة مما نتج عنه توقعات إنسانية أصبحت عامل حسم فعال في تحول جزء من السلطات من أيدي المديرين إلى مساعديهم ومستشاريهم، ونتج عن مبدأ التخصص والتقدم التكنولوجي زيادة الاعتماديه في الأداء، بحيث أصبحت الحاجة ماسة لتوزيع السلطة بين العاملين في المنظمات الإدارية،، وجعلت الكثيرين من المديرين عاجزين عن إدارة أعمالهم بصورة إنفرادية، مما قد يؤدي إلى عدم قدرتهم على إتخاذ القرارات الصحيحة، ويمثل خطراً حقيقياً على كفاءة وسلامة المنظمات الإدارية[1].

لقد أصبح موظف اليوم يبحث عن وظيفة لها مواصفات التحدي والمتعة وبها القليل من العمل الروتيني الذي يبعث على الملل.

لقد أصبحت المفاهيم التي نادى بها (أبرا هام ماسلوا A. Maslow)[2] مثل مبدأ تحقيق الذات Self-Actualization أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر كعوامل محفزة، لهذا كان لا بد من إضفاء نوع من المعاني الجديدة لمهام الوظيفة ترقى عن العوائد المادية فقط إلى معاني المسؤولية والإبداع والإبتكار والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، لما لها من تأثير على عمليات التشغيل والتخطيط والتطوير في المنظمات الحديثة.

يوجد بجانب الضغوط الداخلية في التنظيم ضغوط خارجية فرضتها التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية على المنظمات الإدارية، وجعلت الحاجة ماسة لبناء منظمات تساير روح العصر ومتطلباته، حيث لا يمكن الإدعاء بأننا نتعامل مع عالم يتصف بالإنضباط أو التأكد أو محيط عمل يمكن التنبؤ به أو بنتائجه، كذلك لا يمكن الافتراض بالإستقرار

التنظيمي Organizational Stability من خلال إجراءات تشغيلية محددة Standard Operating Procedures وعمليات رقابية مركزة في أعلى الهرم .

نماذج التنظيمات:

يوجد نوعين من النماذج التنظيمية السائدة هما التنظيم البيروقراطي (النظام المغلق Closed System) ويطلق عليه أيضاً التنظيم (الآلي Mechanistic)ويطلق على النوع الثاني تنظيمات المستقبل أو (النظام المفتوح Open System) أو التنظيم (العضوي Organic) .

أولا – النظام المغلق (البيروقراطي)

يسود هذا النمط من التنظيمات منذ عصر الثورة الصناعية، وهناك مآخذ كثيرة على هذا النمط من التنظيم على الرغم مما حققته المنظمات البيروقراطية من إنجازات، مما دعى كثير من المفكرين إلى التساؤل عن جدوى وكفاءة تلك التنظيمات في الوقت الحاضر[3] .

تقوم النظرية البيروقراطية التقليدية التي نادى بها (ماكس فيبر Max Wever) على إفتراض أن المحيط أو البيئة التي تعمل فيها التنظيمات الإدارية تتميز بالإستقرار والتوازن الدائم[4] .

لقد قامت النظرية البيروقراطية على نظرية العالم الفيزيائي (إسحاق نيوتن Isaac Newton) والتي تدعوا أن العالم ومكوناته هو (نظام آلي Mechanistic System)، بمعنى أن العمليات الطبيعية كالحياة قابلة للتفسير بنواميس الفيزياء والكيمياء وان لكل فعل رد فعل.

إلى جانب ذلك فقد قامت النظرية البيروقراطية على افتراضات تشاؤمية حول الطبيعة البشرية، فوصفت الإنسان بأنه كسول ويسعى إلى تحقيق وتعظيم مصالحه الشخصية فقط، وان الإنسان ميال لعمل الشر، إن هذه النظرية التشاؤمية مشتقة من نظرية الفيلسوف (هوبز Hobbes) والذي أقام عليها (مكروجور MacGregor) نظريته المعروفة (بنظرية اكس X Theory) (5).

ولقد بني ماكس فيبر على هذه الافتراضات تنظيم يقوم على التخصص وتقسيم العمل وسلطة تتركز في أعلى الهرم وإجراءات عمل محددة وركز على الكفاءة في تحقيق الأهداف، كل هذا في نظر ماكس فيبر يؤدي إلى الرشد والعقلانية Rationality، لأن التنظيم البيروقراطي في نظره يتميز بقدرته الرقابية التي يمكن أن تحد من الطبيعة الإنسانية الشرسة.

دواعي إنحسار البيروقراطية :

إن المنظمات البيروقراطية والتي سادت المجتمعات المتقدمة في عصر الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول النامية لم تعد صالحة للتعامل مع حقيقة الأوضاع الراهنة، فعلى الرغم مما حققته المنظمات البيروقراطية من إنجازات في الماضي، إلا أنه لا يمكن الإفتراض أنها ستؤدي نفس الدور في عالم يتميز بسرعة التغيير، كذلك لا يمكن الإفتراض بالإستقرار التنظيمي من خلال عمليات تشغيلية محددة، لقد أصبحت كفاءة هذا النمط من التنظيمات مجال تساؤل كثير من المفكرين في الوقت الحاضر (6).

لقد أصبحت الأنماط البيروقراطية تعاني من المشاكل الآتية :

١- الجمود الداخلي :

من صفات الأنماط البيروقراطية التركيز على التخصص وتقسيم العمل وخطوات تشغيلية محددة مما ينتج عنه أن الوحدات الفرعية داخل التنظيم تصبح جزر معزولة مفرقة ومفككة وبعيده عن الهدف الرئيسي للتنظيم، وتصبح كل وحدة فرعية كتنظيم قائم بذاته، فمعلوماته وقدراته المالية والبشرية موجهة نحو أهدافه ومنفصلة عن أهداف التنظيم الأساسي، ويبدا العاملون في تلك الوحدات الفرعية في تسخير القوانين والأنظمة واللوائح وتفسيرها بما يكفل لهم ممارسة أدوارهم والمحافظة علي مناصبهم وتعظيم مصالحهم.

كذلك تصبح الخطوات التشغيلية المحددة هي الأساس في التعامل بغض النظر عن تحقيقها للهدف الرئيسي، وذلك بسبب أن المكافآت والترقيات مرتبطة بمدى التمسك بهذا الروتين، وليس بما يمكن أن يتحقق للتنظيم وأهدافه الرئيسية.

في ضوء ذلك تحتفظ الإدارة العليا بقوة وسلطة إتخاذ القرارات في أعلى الهرم الإداري، وتصبح عملية الرقابة والجمود هي الوسيلة لضمان الإستقرار التنظيمي، مما ينتج عنه إستحالة الإستجابة للإحتياجات الداخلية للتنظيم، وفقدان القدرة على التكييف مع المتغيرات الخارجية مما يهدد كفاءة هذا النمط من الأنظمة المغلقة.

٢- التغيير في تركيب هياكل القوى العاملة :

اصبح هناك تعارض وتنافر بين إرتفاع المستوى الثقافي والفكري وما نتج عنه من أنماط سلوكية وتوقعات وإحتياجات إنسانية مختلفة، وبين أنماط

التنظيم البيروقراطي التي لا تستطيع مواجهة تلك التوقعات أو إشباع هذه الإحتياجات الإنسانية المتجددة، فالتغيير في تركيب هياكل القوى العاملة أصبح ظاهرة عالمية، ويشكل ضغطا على التنظيم البيروقراطي.

٣ – التغيير السريع في محيط المنظمات :

تواجه منظمات اليوم تبعات التقدم الهائل في التكنولوجيا والعلوم، وأصبح جلياً أن وسيلة التأقلم **Coping Mechanism** في الأنماط البيروقراطية لا يمكن أن تساعدها على أن تكون منظمات قادرة على التكيف ومواجهة المتغيرات الحديثة نتيجة عجزها عن تنظيم قدراتها الإنسانية والمادية في تحقيق الأهداف العامة.

٤ – عصر المعلومات والإتصالات :

يرى بعض المفكرين بزوغ "مجتمع المعلومات **Information Society**" وهي الفترة اللاحقة للعصر الصناعي **Industrial Era**(٧)، والتي من صفاته قابلية المعلومات للنقل والانتشار ومن خاصيتها المشاركة وليس نقل الملكية فبائع الزهور أو السيارة تنتقل فيه الملكية للمشتري، ولم يعد يملك البائع ما باعه، بينما في حالة المعلومات فالبائع والمشتري يملكان ويتشاركان في معرفة الفكرة أو ما يطلق علية المعلومات المفتوحة (٨) .

أصبحت الأنظمة البيروقراطية التي تقوم أساساً على مبدأ السرية في المعلومات وتركزها في أيدي الإدارة العليا تواجه مشكلة مستعصية في عدم قدرتها على التفاعل والتعامل مع معطيات عصر المعلومات، فهي غير مهيأة أصلا لإستيعاب أو التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات .

٥ – السرية والمشكلة الأخلاقية :

من صفات البيروقراطية إتباع أسلوب السرية والتحفظ على المعلومات(٩) بغرض زيادة قوة التأثير لدى صانعي ومتخذي القرارات.

إن الهدف من وراء النمط البيروقراطي هو تحقيق مبدأ العقلانية على حساب الأشخاص اسفل الهرم التنظيمي الذين سيكونون الضحية (نفسياً وجسدياً) في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، فالأشخاص الذين لا يتمتعون بالميزات هم الأشخاص الذين يتوقع أن يدفع الثمن الحقيقي، لهذا فقد ذهب الكثير من علماء التنظيم والإدارة إلى الاعتقاد أن البيروقراطية هي الأداة الرئيسية في عدم تحقيق العدالة في المجتمع الحديث(١٠).

والسؤال الذي يفرض نفسه هو : هل يمكن الاعتماد على الأنماط والهياكل البيروقراطية المتوارثة في ترجمة السياسات وتحقيق الأهداف التنظيمية؟.

إن الإجابة على هذا السؤال هي بالنفي، وذلك للأسباب والمبررات السابقة، ولقد كان كل من **Chester Bernard & Elton Mayo** وغيرهم من أوائل المكتشفين لعيوب المنظمات البيروقراطية.

الإدارة الإنتقالية Transition Management :

لقد أصبح على الإدارة إستخدام أساليب مختلفة في الفترة الإنتقالية، لأن أسلوب الإدارة المتسم بالجمود لم يعد صالحاً في البيئة المتسمة بالحركة وسرعة التغيير، لأن الخبرات الإدارية القائمة على أسلوب الصح والخطأ لم تعد تسعف في الحالات المستجدة والمتسمة بالتعقيد والتي تحتاج إلى العمق في التفكير والشمولية في المعالجة، فالتجارب المحدودة لا يمكن تعميمها لأنها تقود إلى تصورات خاطئة وبالتالي إلى حلول غير صحيحة أو غير مكتملة .

إن الإدارة الإنتقالية تركز على المعطيات الجديدة وتحلل عناصرها لتضع حلول شاملة لها، عن طريق تجنب السلوكيات غير الفعالة والتركيز على الإتجاهات الإيجابية التي تساعد على التعامل مع المشاكل المعقدة والمستجدة التي تواجه منظمات اليوم.

لقد أيدت الأبحاث أن العوامل المحافظة تعمل بقوة على إبقاء المنظمات بصورة تقليدية الأمر الذي أوجد فجوة بين السلوك التنظيمي وبين المحيط المتغير، في الوقت الذي يكون هناك فجوة بين السلوك التنظيمي وبين ظروف المحيط المتغير للتنظيم تعمل القوى المحافظة على مقاومة التغيير في حين يلجأ أنصار التغيير إلى التطوير وإعادة التنظيم، هذا التباين في القيم والمفاهيم يقود إلى ما يسمى بالحلول الوسط وينتج عنه قرارات غير عملية تؤدي للفشل في مواجهة الإحتياجات والمعطيات الجديدة، كما يوضحه الشكل (٥) .

ثانيا – النظام المفتوح (منظمات المستقبل)

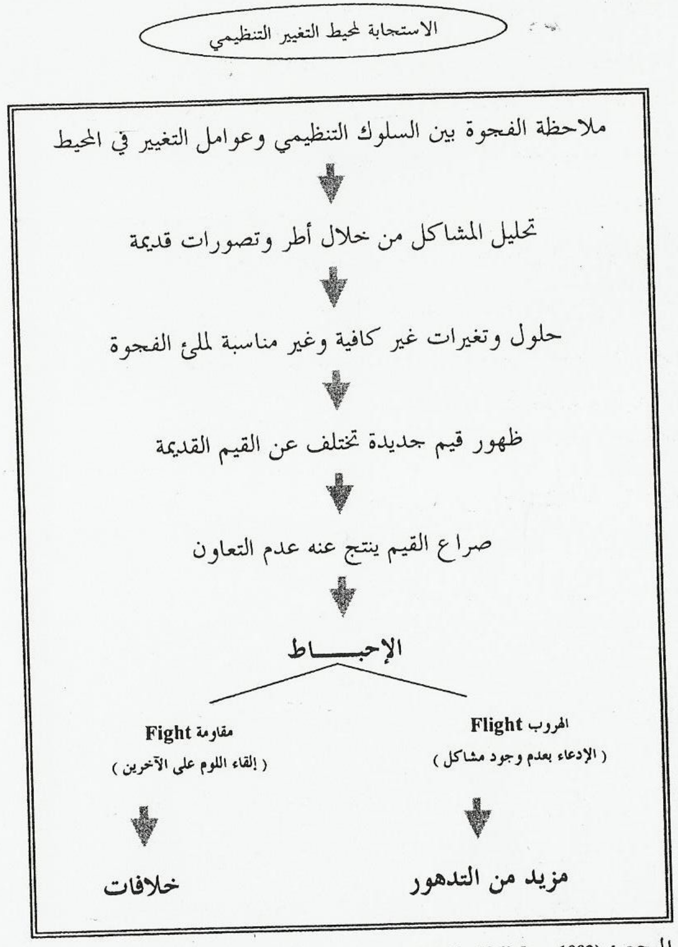
سوف يكون للتغيير السريع في بيئة المنظمات تأثيره الواضح على أهداف ووظائف البناء التنظيمي وكذلك قواها العاملة.

ستكون أهداف منظمات المستقبل متعددة ومتنوعة وتتميز بالتعقيد، فبدلاً من الإقتصار على أهداف مثل زيادة الأرباح والإنتاجية فقط، سيكون هناك أهداف أكثر شأنا وشيوعاً مثل مفاهيم حماية البيئة والتأقلم **Adaptation** والقدرة على الإبداع والإبتكار **Innovative – Creative Capabilities**، وهذا يتفق مع ما نادى به العالم النفساني السويسري جين

بيجييت **Jean Piaget** حين عرف الذكاء بأنه التأقلم (١١) .. من هنا توصف المنظمة المتطورة بأنها تلك القادرة على التأقلم والتكيف والإستجابة مع مستجدات المحيط البيئة بمفهومها الواسع.

ما ينطبق على أهداف المنظمة ينطبق على وظائفها، حيث ستكون منظمات المستقبل أكثر إعتماداً على التقنية وتتميز بالاعتمادية والشمولية والبعد عن الروتين في التشغيل نظراً لعدم إمكانية أن تدار بقدرات فردية فقط أو أن يلم شخص واحد بكافة الجوانب والمتغيرات وبالتالي التحكم في مسار تلك المنظمات، مما يدعو إلى مزيد من العمليات **Process** والتي هي أهم من التركيز على الهيكل التنظيمي **Structure**، وفاعلية التنظيم تكون في حرية التفاعل الإنساني داخل التنظيم بدلاً من العلاقات اللاشخصية ووحدة الأمر **Chain of Command** (١٢) .

شكل رقم (٥)



المرجع : G. Lippitt, " Organizational Revewal A (N.J., Prentice-Hall, Inc., 1982)

... ميزات الهيكل التنظيمي لمنظمات المستقبل ..

يتطلب البناء التنظيمي لمنظمات المستقبل بعض الصفات الفريدة، فمع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة والغير متوقعة فإن الهياكل التنظيمية سوف تتميز بالوقتية وبكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر عال من التنسيق والتعاون فيما بينها حيث تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) Organic بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير (آلي) Mechanic [١٣].

ستكون هياكل القوى العاملة في منظمات المستقبل أكثر اعتماداً على المتخصصين الذين ينقسم ولاؤهم والتزامهم بين كل من المهنة Career Commitment والتنظيم Organizational Commitment، الأمر الذي يظهر معه بعض التناقص والغموض بين الإحتياجات الفردية والتنظيمية، وبالنتيجة فإن كفاءة منظمات المستقبل ستعتمد على مدى قدرتها في وضع سياسات حوافز فعالة وجعل الوظيفة أكثر إشباعاً للإحتياجات الإنسانية المتجددة.

إن منظمات المستقبل مبنية على مفهوم النظام المفتوح Open System المشتق من فلسفة العملية الإدارية ومن نظرية النظم، حيث ترى فلسفة العملية الإدارية أن حياة الإنسان كجزء لا يتجزأ من كل متناسق الأجزاء، وهو عضوي Organic ليس ميكانيكي أو آلي Mechanistic.

الحاجة إلى التطوير التنظيمي:

لقد نتج عن مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، والمتمثل في عصر المعلومات، تحديات كبيرة للمنظمات التي أصبحت تواجه ظروف تتسم بعدم التأكد، لذلك فالمنظمات التي تعمل من خلال هياكل تنظيمية وأساليب

تشغيلية وقيم إدارية كانت سائدة في مرحلة الثورة الصناعية لا يمكن أن تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة.

إن المنطق وراء المناداة بالنظم المفتوحة هو أن المنظمات تتأثر بضغوط داخلية وخارجية، وأن إيجاد إستراتيجيات التأقلم يجب أن تشمل بجانب الإستجابة الداخلية، القدرة علي الإستجابة الخارجية في المحيط، حيث يرى (لورنس ولورش Lawrence & Lorsch) أن المهمة الأساسية للمنظمات أصبحت إيجاد وسائل وتطوير إستراتيجيات تمكنها من مواجهة عناصر عدم التأكد في المحيط.

ولقد ركز كثير من الباحثين والمفكرين جهودهم ودراساتهم لإيجاد الوسيلة والطريقة التي تساعد المنظمات على مواجهة والتكيف مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، من هؤلاء (ليكرت L.Likert) ومفهومه المجموعات المتداخلة Intergroup Model، و (مكروجور D. McGregor) ومناداته للمنظمات بحيث تتوافق مع إفتراضه نحو الطبيعة البشرية والحوافز وهو ما يعرف بنظرية X ونظرية Y .

كما نادى (بينيز W. Bennis) للتحول عن النظام البيروقراطي وركز (جاردنر J. Gardner) على مفهوم البحث العملي Action Research كنموذج للتطوير التنظيمي، وشدد (شيبرد Shepard) على الشكل التنظيمي الذي يساعد على التجديد والتطوير وليس على مقاومة التغيير والرقابة، أن هذه الدراسات وغيرها تنادي للتحول من النماذج التقليدية التي كانت سائدة إلى تنظيمات مستقبلية تتميز بقيم ثقافية وفلسفة تنظيمية وأساليب تشغيلية مختلفة كما في الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

التحولات في المفاهيم التنظيمية

نوعية التغيير	مــــن	إلــــى
القيم الثقافية CULLTURAL VALUES	الإنجاز الإستقلال مراقبة الذات	تحقيق الذات الاعتمادية التعبير عن الذات
فلسفة التنظيم ORG. PHILOSOPHY	نظام آلي بناء هرمي تنافس أهداف مجزأة	نظام عضوي بناء يتسم بالمشاركة تعاون. أهداف موحدة
الأساليب التشغيلية ORG. PRACTICES	الإستجابة للأحداث علاج محدد الموافقة تخطيط قصير الأجل التستر على الصراعات النمطية في الإدارة خدمات مفرقة	التنبؤ والإستعداد علاج شامل المشاركة تخطيط طويل الأجل مواجهة الصراعات الإبتكار والإبداع خدمات متناسقة

بتصرف من Grodon L. Lippit, **"Organizational Renewal"** (N.J, Prentic Hall, Inc. 1982) P 9

الهوامش

١ - عبد الله بن عبد الغني الطحم، " مدى إستجابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير" مجلة الاقتصاد والإدارة"، المجلد الرابع، ١٩٩١م .

2- A.H.Haslow, " Atheory of Metamotivation" Journal of Humanistic Psychology, (7 , 1967) PP. 93-127

3- J.K. Galbraith, " The Anatomy of Power" (Boston, Houghton, 1978) P. 38..

4- Max Weber, " The Theory of Social and Economic Organization" (N.Y, Freepress, 1957).

5- D. MacGregor, " The Humanside of Enterprise" (McGraw Hill, Hill Book Co. 1960)

6- Ibid

7- Harlen Cleveland, "The Twilight of Hierarchy", public Administration Review, (Vol. 45, No. 1).

8- John Naisbit, "Megatrends" (N.Y, Warner Books, 1984) PP. 21-215.

9- S. Bok , " Secrets" (N.Y, Pantheon Books. 1982).

10- Giden Sjoberg, Ed., "Bureaucracy as a Moral Issue", The Journal of Applied Behavioral Science. (Vol. 20, No. 4, 1984) p. 446 /

11- F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, "General System Theory", Academy of Management Journal, (Dec. 1972) P. 448.

12- Thomas J. peters, Ed., " **In Search of Excellence** " (N.Y., Warner Book 1982), p. 23.

13- Warren Bennis. " O.D. and the Fate of Bureaucracy" In Edwin Fleishman " Studies in Personal and Industrial Psychology" (III, Dorsey Press, 1967), PP 531-534.

الباب الثاني

مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي

- الفصل الأول : مفهوم التطوير التنظيمي
- الفصل الثاني : عملية التطوير التنظيمي
- الفصل الثالث : البحث العملي

الباب الثاني

الفصل الأول

مفهوم التطوير التنظيمي

The Concept of Organizational Development

- مفهوم التطوير التنظيمي.
- التطور التاريخي.
- حاضر التطوير التنظيمي.
- خصائص التطوير التنظيمي.
- إفتراضات التطوير التنظيمي.

مقدمة

لقد أصبحنا نعيش في مجتمع المنظمات Organizational Society التي تشكل عنصر أساسي في رفاهية المجتمع الحديث، في نفس الوقت أصبحت المنظمات أحد عوامل التغيير في المحيط تؤثر وتتأثر به، لذا كان على المنظمات الإدارية أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط السريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الإحتياجات المتجددة في التنظيم.

أشار أحد علماء التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد R. Beckhard إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل و الأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والإستفادة من قدراتها [١] .

كما أشار كل من (مينك وشولتز O. Mink & J. Schultz) أن المنظمات الإدارية لا بد أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الإبتكارية ضرورية جداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير [٢] .

لقد أضحى واضحاً أن الدور السلبي لم يعد مجزياً للتأقلم ومواجهة المتطلبات الجديدة (إدارة رد الفعل Reactive Management)، وأن الدور الإيجابي أصبح ضرورياً (إدارة التوقع Anticipative Management) حيث يقصد بالدور الإيجابي التدخل والتحكم في العلاقات بين المتغيرات المختلفة عن طريق التغيير المخطط Planned Change وسنشير إليه بالتغيير Change.

يختلف التغيير المخطط عن التغيير العشوائي Haphazard Change من حيث أنه "يعتمد على الشعور الحسي والتجريبي في إستخدام العلوم الإجتماعية للمساعدة في حل مشاكل الفرد والمجتمع" [٣] فهو عملية مدروسة ومتعمدة لمحاولة تحسين النظام الإجتماعي .

مفهوم التطوير التنظيمي:

على الرغم من الإختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي Organizational Development بين المهتمين بهذا الحقل الحديث [٤] إلا أن الإتجاه المعاصر لإستخدام مصطلح التطوير التنظيمي ويرمز له إختصاراً بكلمة (O. D)، تشير إلى: مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة [٥] .

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف، إلا أن هناك إختلاف على تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية.

كما عرف (ريش H. Rush) التطوير التنظيمي: "بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" [٦] .

ويشير هذا التعريف إلى الإهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والإتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الإتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة.

وهناك تعريف مماثل لكل من (فرينش وبيل W. French & W. Bell):

"جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة – خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية – وذلك بمساعدة خبير التطوير، وبإستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي Action Research" [٧] .

ولقد عرف (أدجر شين Edgar Schien) التطوير التنظيمي : " بأنه كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل" (٨).

كما عرف (ريتشارد بيكهارد Richard Bechard) التطوير التنظيمي : بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية بإستخدام العلوم السلوكية" (٩).

ويمكن القول أن تعريف بيكهارد هو أكثر التعاريف شمولاً لما احتواه من متغيرات مختلفة وذلك من حيث :-

١- جهد تنموي مخطط :

بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظام تشخيصي على مستوى التنظيم وليس عشوائيا، بحيث يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للإستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

٢- يشمل التنظيم ككل :

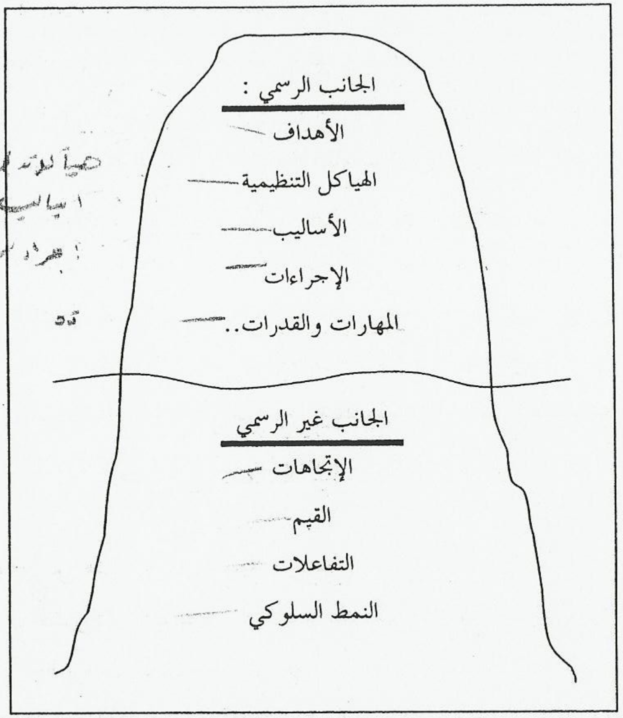
تشمل أنشطة التطوير التنظيمي التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية والأهداف والإجراءات و يهتم بكافة الجوانب السلوكية، ويوضح الشكل رقم (٦) الجبل الجليدي للتنظيم حيث يظهر الجانب الرسمي أما الجوانب غير الرسمية فهي مغمورة.

٣- إشراف الإدارة العليا :

في مجهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا إستثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات والإلتزام بالأهداف

التطويرية للبرنامج يضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

شكل رقم (٦)
الجبل الجليدي للتنظيم



بتصرف من W. French and C. Bell " Organization Development" (N.J., Prentice-Hall, 1973), P.18

٤- لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية :

حتى يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المنشودة، لا بد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الإنتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون، ولقد أشار العديد من الباحثين في مجال التطوير التنظيمي (بيكهارد , Beckhard) و (جاردنر , Gardner) و (شاين Schien) وغيرهم إلى صفات المنظمات الفعالة كما يأتي :

١- يعمل التنظيم بما يحتويه من وحدات تنظيمية وعناصر بشرية بموجب أهداف محددة، وأن هناك خطة للوصول إلى تلك الأهداف.

٢- أن الدور و الوظيفة التي يقوم بها التنظيم هي التي تحدد الهيكل التنظيمي وبالتالي طريقة الاستفادة من الطاقات المادية و البشرية.

٣- تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات التي يمكن أن ترشد القرار بغض النظر عن موقع هذا المصدر في السلم الإداري.

٤- يقوم نظام المكافآت للمديرين والمشرفين على أسس موضوعية مثل :

- القدرة على تطوير قدرات العاملين.
- إيجاد مجموعات عمل متجانسة.

٥- ليس هناك عوائق نفسية أو مادية في عملية الإتصالات، فبالإضافة إلى المشاركة العاطفية لأعضاء التنظيم فإنهم يواجهون الأحداث والظروف المستجدة بصراحة.

٦- توجه الجهود على كافة المستويات الإدارية لحل المشاكل والخلافات التي قد تنشأ، وبالتالي فإن قليل من الأنشطة توجه للتحدي أو التحايل داخل التنظيم.

٧- لا يمكن لإختلاف الآراء داخل التنظيم أن تتحول إلى خلافات شخصية.

٨- تتفاعل مكونات التنظيم فيما بينها من ناحية ومع البيئة التي تعمل فيها من ناحية أخرى.

٩- تساعد البيئة التنظيمية السائدة على تبادل المعلومات بصورة صحيحة وموثوق بها، وأن هناك بعد عن الهيمنة والسيطرة عند تبادل الآراء.

١٠- قدرة المنظمة على التأقلم والتجديد، و هناك مرونة في التركيب الداخلي، والبعد عن البيروقراطية والجمود .

١١- يعمل التنظيم والعاملين في التنظيمات الفعالة على مبدأ البحث العملي **Action Research** وتبني الممارسات عن طريق دراسة الأثر والمعلومات المرتدة **Feedback** حتى يمكن للعنصر البشري أن يتعلم من تجاربه.

٥- التدخل المخطط بإستخدام علوم السلوك :

تعتمد العديد من إستراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والاتصالات والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم و حل الخلافات وتوزيع السلطة، لذلك كان لابد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك.

نجد من هذه التعاريف أن التطوير التنظيمي ليس أسلوب للتغيير على المستوى الجزئي **Micro Level** مثل التطوير الإداري **Management Development** الذي يهدف إلى التغيير في سلوك المديرين فقط، بل أن التطوير التنظيمي O.D أعم وأشمل و يحمل النظرة الشمولية في التغيير،

بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عناصره التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، ويلجأ التطوير التنظيمي إلى أكثر من إستراتيجية واحدة للتغيير، فلا يركز على التدريب فقط بل أنه يلجأ إلى العديد من الأساليب والوسائل إنطلاقا من نظرته الشمولية للتنظيم لذلك يمكن القول أن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وسيلة واحدة بحد ذاتها.

كما أن التطوير التنظيمي لا يقوم على التغيير العشوائي، إنما يعتمد على تقييم علمي ومنظم، وتشخيص دقيق للمشاكل التنظيمية التي تقود بالتالي إلى سلسلة من مجهودات التغيير.

أخيراً لا يهدف التطوير التنظيمي إلى رفع الحالة المعنوية أو تغيير الإتجاهات فقط، بل يهدف بصورة عامة إلى رفع كفاءة التنظيم

التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

ليس الهدف هنا إعطاء تفصيلات دقيقة عن تاريخ هذا الحقل، لكن إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم أعمق لا سيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم.

فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي في الإنتشار مع نهاية عام ١٩٤٠م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MIT) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين Kurt Lewin) و (العالم كارل روجرز Carl Rogers) و (إبراهام ماسلو Abraham Maslow)، كما ساهم كل

من (بلاك وموتون R. Blake & J. Mouton) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid) و دراسات (هيربرت شيبرد Herbert Shepard) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و (ريتشارد بيكهارد Richard beckhard) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام ١٩٥٧م.

وبغض النظر عن إدعاء السبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب Laboratory Training Methods وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني المعروفة إختصاراً بإسم NTL والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي Survey Research وكلا الطريقتين كان رائدها كيرت لافين في عام ١٩٤٥م.

١- التدريب المعملي

لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام ١٩٤٠ م وبداية عام ١٩٥٠م، بدأ كلاً من (دوجلاس مكروجر D. McGrogor) و(ريتشارد بيكهارد R. Beckhard) في تطبيق أسلوب التدريب المعملي على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام ١٩٥٦م:

وكون (مكروجر وجونز) أول مجموعة إستشارية للتطوير التنظيمي، في نفس الوقت كان كل من (شيبرد وبلاك) يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب المعملي أو ما يسمى بتدريب الحساسية (Sensitivity training) على شركة (أسو Esso) العالمية للبترول بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات، و نتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية، أن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات

التطويرية في المنظمات عن طريق إستخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات معاً والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.

٢ – البحث المسحي والمعلومات الراجعة

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في جامعة مشيجان قد بدأوا في تطبيق نموذج (البحث العملي Action research) للعالم كيرت لفين لرفع كفاءة عدد من المنظمات، ولقد استخدم كل من (ليكيرت Likert) وآخرون مسحاً عاماً عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات Feedback بين المشاركين وبين الإدارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح .

إذاً يمكن القول أن (التدريب المعملي) و (البحث المسحي والمعلومات الراجعة) هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية.

حاضر التطوير التنظيمي:

منذ ذلك الوقت والتطوير التنظيمي ينمو بصورة سريعة على مستوى المنظمات الكبيرة وعلى مستوى المجموعات الإستشارية وكذلك على مستوى الجامعات العالمية ومعاهد التدريب، و هناك جمعيات للتطوير التنظيمي في كل من أوروبا والولايات المتحدة، وقد أقدمت كثير من الجامعات على الإهتمام بهذا الحقل وأدرجته ضمن مناهجها مثل جامعة هارفارد وجامعة جنوب كاليفورنيا USC وجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA وجامعة واشنطون وجامعة ييل Yale وغيرها من الجامعات. أما على

مستوى الدول العربية فكانت كلية الإقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة السباقة في إدراج هذه المادة ضمن مناهجها على مستوى البكالوريوس PAD 221 والدراسات العليا PAD 521 وكذلك السلوك التنظيمي PAD 223، PAD 521 حيث ساهم المؤلف في طرح فكرة إدارج تلك المواد لاول مرة ضمن المناهج الجديدة للكلية عامي ١٩٨٣م وقام بتدريسها على مرحلتي البكالوريوس والماجستير منذ ذلك التاريخ، حيث كان الإقبال والتفاعل من الطلاب والطالبات مشجعاً وكبيراً، واصبح التطوير التنظيمي محورا لكثير من رسائل الماجستير والدكتوراه .

ويمكن القول أن التطوير التنظيمي حقل سريع التطور والإنتشار، ويجب على حد تعبير كل من (كومينجز وهيوز T. Cmmings & Edgar Huse) أن يكون التطوير التنظيمي من المهارات الرئيسية للقياديين في مجال الإدارة والتنظيم (١٠) .

خصائص التطوير التنظيمي:

إن الإلمام ببعض خصائص التطوير التنظيمي سيعمق مفهومنا حول هذا الحقل الجديد نسبياً والذي يمكن أن يميزه عن غيره من البرامج التطويرية الأخرى، حيث أن من خصائص التطوير التنظيمي انه :

١- ذو طابع عملي Action-Oriented :

يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص Diagnosis ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، إذاً فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية وهذا ما يجعلها

تختلف عن مجهودات التدريب أو حلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات التي تفترض في الشخص تطبيقها عند العودة لمكان العمل.

٢- برنامج مخطط وطويل الأجل It is Planned and Long-term Process :

يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير، تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، وضع الأهداف، التنفيذ، التقييم، وتصحيح النتائج عند الضرورة، ولأن برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل، فإنها قد تستغرق عدد من السنوات، وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين، لأن معظم المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

٣ – موجهة نحو حل المشاكل It is Problem Oriented :

تتصف مجهودات التطوير التنظيمي إبتداءاً من مرحلة التشخيص وإنتهاء بمرحلة المتابعة، بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني أنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- يعكس منهج النظم It Reflects System Approach :

يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث والتأثير المتبادل والاعتمادية بين كافة أجزائه، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية

من: هياكل تنظيمية و أساليب تشغيلية و موارد مادية وتكنولوجية و يعطي أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وإنسجام بين تلك العناصر مجتمعة وليس على عنصر بعينه، فالشمولية ومنهج النظم هو أحد صفات التطوير التنظيمي.

٥- الإعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم Experiential Learning :

يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض الخبرات المختلفة تظهر الحلول المناسبة ويتوفر قدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية ينتج عنها تغيير في السلوك أفضل مما لو أقتصرت التجربة على محاضرات تقليدية أو أفكار نظرية و مشاكل وهمية، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير إجابات لمشاكل قائمة ويعمل للمحافظة على ما تم إنجازه وتعلمه.

٦- الحاجة لخبير التغيير It Involves Change Agents :

تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم او خارجة، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، تحتاج المنظمات إلى خبير التغيير لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

٧ – قيم إنسانية Humanistic Values :

تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

إفتراضات التطوير التنظيمي:

يقوم هذا الحقل على عدد من الإفتراضات التي تحدد الأسلوب والوسائل المستخدمة في عملية التطوير، فالإفتراضات حول الطبيعة البشرية كما أشار (الطجم) : " .. لا تحدد فقط الشكل أو البناء التنظيمي، بل تؤثر أيضاً في إختيار إستراتيجيات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، لذلك فالمعلومات الواضحة والمحددة حول الطبيعة البشرية هي شيء أساسي لمعرفة أهداف وفلسفة الكاتب وكذلك إقتراحاته وتوصياته، لأنه إذا لم تكن كذلك، فإن الإرتباك هو النتيجة المتوقعة" (١١) .

على خبراء ومستشاري التطوير التنظيمي سواء من داخل التنظيم أو خارجه توضيح هذه الإفتراضات ومناقشتها مع المديرين والعاملين في التنظيم حتى يمكن للمعنيين بالتغيير تفهم الأساس الذي تنطلق منه برامج التطوير التنظيمي.

ويوضح الجدول رقم (٤) العديد من الإفتراضات حول الفرد أو المجموعة أو المنظمة.

تحمل برامج التطوير التنظيمي نظرة إيجابية حول قدرات وإمكانيات وإهتمامات الفرد في التنظيم، وهذا ناتج عن قاعدة القيم الإنسانية التي تقوم عليها نظريات التطوير التنظيمي والتي هي أحد صفات هذا الحقل كما سبق وأشرنا.

كما ينظر التطوير التنظيمي للمجموعات **Groups** وفرق العمل **Teams** كعنصر رئيسي ومؤثر في بناء المنظمات، لذلك لا يمكن تجاوزها في عملية إحداث التطوير.

وينظر للمنظمات البيروقراطية على أنها جامدة تعمل على منع نمو وتقدم العاملين، ويحمل نظرة إيجابية نحو الإختلافات كمصدر من مصادر التغيير والإبداع، وينشد توافق أهداف الفرد والتنظيم.

يجب على المديرين و العاملين في التنظيم ومستشاري التطوير العمل على توضيح هذه الإفتراضات ومناقشتها وقبول ما يمكن قبوله، عند ذلك يمكن تطوير علاقات ذات ثقة عالية بين القائمين على برنامج التطوير التنظيمي.

← الجدول هام جداً

١) ذو طابع علمي
٢) تخطيط طويل الأجل
٣) موجهة نحو حل المشاكل
٤) يعكس منهج النظم
٥) الاعتماد على مفاهيم التجربة والتعلم
٦) الحاجة لجمع التغيير ..
٧) قيم انسانية

جدول رقم (٤)

بعض إفتراضات التطوير التنظيمي

الأفراد Individuals
❁ يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته وسيكون راضياً وظيفياً في مناخ يتوفر فيه الدعم.
❁ معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية ولديهم القـدرة علـى المساهمة بفاعلية في رفع الأداء.
❁ معظم العاملين لديهم الرغبة في إتاحة فرصـة إظهـار قـدراتهم وطاقاتهم الكامنة.
المجموعات Groups
❁ تعتبر المجموعات وفرق العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة.
❁ تساعد المجموعة على إشباع الإحتياجـات الإنسـانية وتـؤثر في السلوك الفردي.
❁ نتيجة لتعقيدات ديناميكية المجموعات هناك حاجة ماسـة لمعرفـة وتطوير المهارات للتعامل معها.
المنظمات Organizations
❁ إن التغيير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقيـة المكونـات لأخرى.
❁ الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور وإتجاهات الأفراد والمجموعات.
❁ يمكن بناء هيكل تنظيمي ووظيفي يشـبع الاحتياجـات الفرديـة والجماعية ويحقق أهداف التنظيم.

الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي فيما يلي:

١ – إنشاء نظام قابل للتجديد Self-renewing والبقاء يمكن أن يتكيف مع المحيط بحسب الوظائف المنوطة به، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغير والمرونة في ألاداء، والتأكيد على قاعدة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلاً من تبعية الدور والوظيفة للهيكل التنظيمي القائم.

٢ – تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير مستمرة، عن طريق تحليل نظام الأدوار، وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية، وأسلوب الإستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة Feedback .

٣ – من الأهداف العملية للتطوير التنظيمي تحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، إن أحد عوائق التنظيم الفعال هو الجهد الضائع في الصراع والذي يعمل على تبديد جهود العاملين لتحقيق الأهداف، إن توجيه الجهد البشري والإمكانيات المادية داخل التنظيم بطريقة فعالة سوف يحسن كثيراً من مستوى الإنتاج والخدمات.

٤ – إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها، فأحد المشاكل الرئيسية في التنظيمات غير الفعالة هو محاولة التستر على صراعات قائمة وموجودة أو محاولة تجنبها وعدم مواجهتها مما يشكل عاملاً في ضياع كثير من الجهد والوقت، إن الخلافات داخل التنظيمات الكبيرة أمر حتمي لذلك فمن أهداف التطوير التنظيمي

محاولة إيجاد حلول لها من أجل جماعية وتعاون عناصر التنظيم في تحقيق الأهداف .

٥) وأخيراً من أهداف التطوير التنظيمي هو الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة بمعنى المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة، وهذا لا يعني أن عملية إتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أن القائمين على التنظيم سوف يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على الأقل التأثير فيه.

١) إقامة نظام قابل للتجديد والبقاء والتكيف مع ظروف المحيطة بالمنظمة

٢) رفع كفاءة التنظيم الرسمية وغير الرسمية ... توزيع الموارد البشرية وتحليل الأدوار

٣) تقليل من الصراعات بين الأفراد وتحقيق درجة عالية من التعاون.

٤) إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على مواجهة الأزمات

الهوامش

1 – Richard Beckhard, " Organization Development: Strategies and Models" (Calif, Addison-Wesely Co., 1969), P 2.

2 – Oscar Mink, Ed., " Developing and Managing Open Organization", (Texas, Learning Concepts, 1979) P 5

3 – Waren G. Bennis Ed., " The Planning of Change" (N.Y., Holt, 1976) .

4 – James G. March, " Footnotes To Organizational Change", Administrative Science Quarterly, (Dec., 1981) PP. 563-77

5 – Ellen Fargenson and W. Burke, " the Current Activities and Skills of Organization Development Practioners", Academy of Management Proceedings ". (1989), P. 251 .

6 – H..M. Rush, " Organizational Development in Practice " in Gordon Lippit Eds., " Implementing Organizational Change, " (San Francisco: Jossey-bass. 1985) P. 27

7 – W. French and C. Bell, " Organizational Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement " (Englewood clif, Nj.: prentice-Hall, 1973) P. 15.

8 – Edgar Schein, " Organizational Psychology" 2nd ed. (Englewood Cliffs, prentice-Hall, Inc, 1970) , P. 12

9 – Richard Beckhard, " Organization Development : Strategies and Models" (Reading, Mass.: Addison – Wesely, 1989) P.9

10 – Thomas Cummings & Edgar Huse , " Organization Development and Change " (Minn, West Publishing Co., 1989) P.21

١١ – عبد الله بن عبد الغني الطحم، "Human Nature in Organization Theory The Need for Assumption's Articulation, and a New Image of Man"

الباب الثاني

الفصل الثاني

عملية التطوير التنظيمي
Organizational Development Process

- مفهوم النظم وصفاته.
- النظم الفرعية الرئيسية في التنظيم.
- حاضر التطوير التنظيمي.
- المداخل التطويرية من خلال النظم الفرعية.
- مراحل وعمليات التطوير التنظيمي.

من هنا نقف ٥٠ صفحة فقط!

مقدمة

يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى لرفع كفاءة التنظيم، ويتكون من عدد من المراحل، ويعتمد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التغيير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم.

إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي (O.D) وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم.

يقوم التطوير التنظيمي على التحليل المنهجي **Systematic Analysis** للمشاكل حيث تلتزم الإدارة العليا بالجهد التطويري لزيادة كفاءة التنظيم.

مفهوم منهج النظم:

يعتبر النظام System مجموعة من العناصر المتبادلة موحدة بأسلوب يتحقق معه الغرض من وجود هذا النظام [1]، فالمنظمة عبارة عن نظام، يتكون من عدد الأنظمة الفرعية Subsystem التي هي في حالة من الإعتمادية والتبادل، ويساهم كل نظام فرعي (وحدة) في تحقيق أهداف التنظيم.

يعتبر منهج النظم كأحد أهم المفاهيم للتطوير التنظيمي، لأنه يتعامل مع التغيير وعلاقاته الشائكة في التنظيم بصورة شمولية، فمفهوم الإعتمادية في النظام يقوم على أساس أن التغيير في أحد مكونات النظام يقود إلى تغيير في بقية المكونات الأخرى.

تتمثل رؤية منهج النظم في إدراك التأثير الناتج عن وظائف الإدارة والعلاقات التبادلية بين الوحدات الفرعية في التنظيم، بدلاً من النظر إليها كحالة ساكنة من العلاقات، من هنا ينظر للتنظيم كمجموعة متدفقة من المعلومات والأشخاص والمواد، ويصبح الوقت والتغيير أحد الجوانب الحرجة.

إن المدخلات Input والمخرجات Output تمثل نقطة البدء في وصف النظام، الشكل رقم (٧)، حيث هناك ثلاثة عناصر أساسية تمثل النظام:

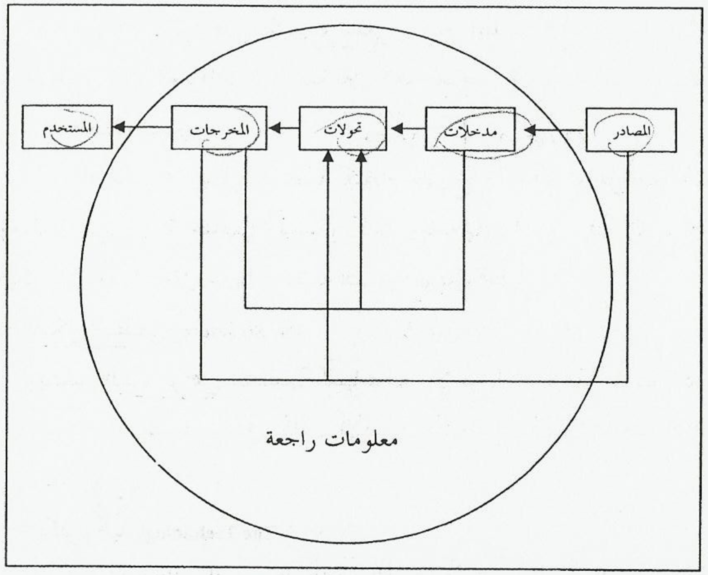
- **المدخلات** : وتمثل كافة الموارد الموجهة نحو وظيفة التحول.
- **عملية التحول** : وتمثل النشاطات والوظائف لتحويل الموارد المدخلة.
- **المخرجات** : وهي المنتجات والخدمات الناتجة من النظام.

تستقبل المنظمة مدخلاتها من المحيط وتعمل على تحويل تلك المدخلات لتعيدها ثانية إلى المحيط في صورة مخرجات، فمدخلات الجامعة تتمثل في (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، مصادر المعرفة المختلفة، المعامل

والمختبرات، ...) تتفاعل هذه العناصر في المكان والزمان لينتج عنها مخرجات تتمثل في (الخريجين في كافة التخصصات، الإستشارات، التدريب، البحوث والدراسات، خدمة المجتمع...).

شكل رقم (٧)

مفهوم النظم وتفاعله مع المحيط



المصدر بتصرف من W. French and C. bell. " Organization Development" (n. J. Prentice-Hall.. Inc. 1973) P. 75

منهج النظم في التنظيم:

يمكن أن يوصف التطوير التنظيمي كمنهج للنظم في عملية التغيير، وينظر للتنظيم كنظام مفتوح **Open System** في حالة من النشاط والحركة، ولا يمكن إعتبار الوظائف والعمليات التنظيمية كعناصر منعزلة، ولكنها في حالة تأثر وتأثير متبادل، وكنتيجة لذلك فإن التغيير في أحد النظم الفرعية **Subsystem** سوف يكون له تأثير على بقية الأجزاء الأخرى نتيجة التداخل والإعتمادية بين كافة تلك النظم الفرعية المكونة للنظام الأساسي **System**.

من هنا وكرد فعل طبيعي، تسعى برامج التطوير التنظيمي إلى الأخذ في الإعتبار تلك العلاقات المتداخلة بين كافة العناصر الأساسية المكونة للنظام عند التخطيط للتغيير.

إذاً يمكن أن ينظر للمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مع المحيط ومكونة من خمسة عناصر رئيسية، كما يوضحها الشكل رقم (٨)، هذه المكونات أو ما يطلق عليها الأنظمة الفرعية **Subsystem** هي :

– **الهيكل التنظيمي The Structure** :

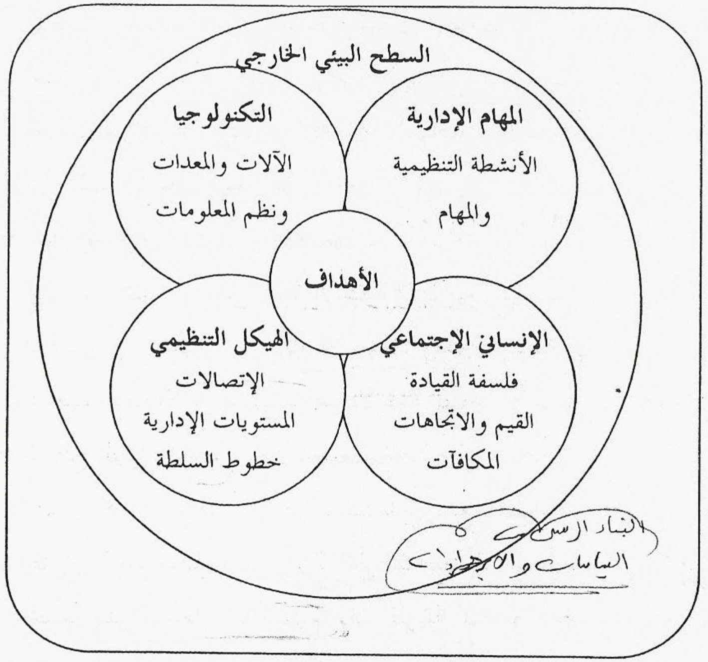
ويشمل البناء الرسمي للتنظيم، السياسات، الإجراءات، وهذا ما يتحدد في الخريطة التنظيمية بما في ذلك الأقسام وأنماط السلطة الداخلية داخل النظام.

– **التكنولوجيا The Technology** :

يشمل هذا النظام الفرعي الوظائف الأساسية والنشاطات والعمليات التي تشمل الأدوات والآلات والمعدات والأساليب والمعلومات التقنية المستخدمة لإنتاج المخرجات من النظام الأساسي (التنظيم).

شكل رقم (٨)

الأنظمة الفرعية الرئيسية في التنظيم



بتصرف من : W. French and C. Bell. " Organization Development" (N.J. Prentice-Hall. Inc. 1973) P. 75

– **الأهداف Goals** :

تتمثل في المهمة الرئيسية للتنظيم، فقد تكون الأهداف موجهة نحو تحقيق الأرباح أو النمو أو تقديم الخدمة أو قد يكون الهدف هو البقاء في المحيط الأكبر للتنظيم.

– الإنساني الإجتماعي Human-Social :

يشمل هذا النظام الفرعي أبعاد تتمثل في المهارات والقدرات للعاملين في التنظيم، ونمط وفلسفة القيادة، وكذلك الجوانب الرسمية وغير الرسمية، حيث يندرج تحت الجانب الرسمي التوظيف والترقيات والمكافآت، أما الجانب غير الرسمي فيندرج تحته كافة النشاطات والتفاعلات الغير مبرمجة مثل القيم والأنماط السلوكية.

– المهام الإدارية The Managerial Task :

يحدد هذا النظام الفرعي كافة الأنشطة التنظيمية سواء عن طريق التوجيه، التنظيم، أو التنسيق نحو المهام الأساسية، وتعتبر الوظيفة الإدارية مهمـــة لتوحيد ودمج كافة النشاطات من الأنظمة الفرعية الأخرى في التنظيم.

– السطح البيئي الخارجي External Interface :

تشمل كافة العوامل المتعلقة باستشعار وجمع المعلومات عن الآخرين خارج التنظيم، مثل قياس ردود فعل المتعاملين مع التنظيم أو معرفة تأثير المحيط على العاملين والتنظيم، إن طريقة التعامل مع هذه العوامل والمؤثرات الخارجية له تأثيره الكبير على نجاح وكفاءة التنظيم.

منهج النظم والتطوير التنظيمي:

يقودنا التحليل السابق لمفهوم النظم، والنظر إلى التنظيم من زاوية منهج النظم إلى عدد من النتائج حول التطوير التنظيمي :

١– إن هناك حالة عالية من الإعتمادية والتفاعل بين الأنظمة الفرعية Subsystems في التنظيم، فقد يحدث التغيير الشامل في التنظيم نتيجة التغيير في أحد الأنظمة الفرعية، مما يستدعى أن تبنى عملية وإستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي على التشخيص الدقيق للنتائج التي يمكن أن تحدث عندما يكون هناك تغيير في أحد الأنظمة الفرعية، فإستخدام تكنولوجيا جديدة (كالحاسب الآلي) سيكون له[٢] انعكاسات على بقية المكونات كالهيكل التنظيمي والمهام والأهداف والعنصر البشري.

٢– تميل إستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي إلى الاعتماد على العنصر الإنساني والهيكل التنظيمي كمدخل لتطوير كافة النظم الفرعية الأخرى، من هنا ومن خلال عملية التطوير ونتيجة له فإن نظام الاتصالات والسلطة والرقابة سيتغير، لذلك وكشرط مسبق للتطوير يكون هناك حاجة للتغير في فلسفة ونمط القيادة الإدارية بما يتواءم مع أبعاد العملية التطويرية.

٣– بينما تتركز بداية عمليات التطوير التنظيمي من خلال التدخل في الأنظمة الفرعية للعنصر الإنساني والهياكل التنظيمية، فمن المحتمل أن يكون هناك مواجهة مباشرة أو غير مباشرة بين الأنظمة الفرعية للأهداف والتكنولوجيا والمهام ونظام البيئة الخارجية، وبين العنصر الإنساني والهيكل التنظيمي كأنظمة فرعية.

٤- هناك تأثير متداخل ومباشر بين العنصر الإنساني والهيكل التنظيمي كأنظمة فرعية، فمن المحتمل أن يكون هناك تأثير على عمليات الإتصالات و إتخاذ القرارات، كذلك حينما يبدأ المدير الإستماع للآخرين ومعرفة شعورهم، فإن بناء السلطة قد يبدأ في التحول [3].

مراحل عملية التطوير التنظيمي:

تقوم عملية التطوير التنظيمي على التحليل العلمي للمشاكل وتلتزم الإدارة العليا عملياً بتنفيذ البرنامج التطويري، ويكون الغرض من هذه البرامج عادة زيادة كفاءة التنظيم بتطبيق تقنيات التطوير التنظيمي.

تستخدم معظم برامج التطوير التنظيمي نموذج البحث العملي Action Research Model والذي يقوم على جمع المعلومات وإرجاعها إلى أعضاء التنظيم وتطبيق البرنامج لتطوير الأداء.

تتمثل عملية التطوير التنظيمي في مراحل التشخيص والتصميم والتنفيذ والمتابعة، وتتميز بأنها متشابكة قد تستغرق سنوات بالإضافة إلى أنها تتصف بطابع الإستمرارية، وتحاول الانتقال بالتنظيم من (الوضع الراهن) بحسب ما تسفر عنه مرحلة التشخيص Diagnosis إلى (ما يجب أن يكون).

نموذج عام للتطوير التنظيمي:

يوجد العديد من مناهج التطوير التنظيمي إلا أنها تشترك في عدد من المراحل الأساسية ،كما يوضحه الشكل رقم (٩) وتنطبق عليها الخطوات

الثلاثة للتغيير المخطط لـ (لفين Lewin)، وتتمثل هذه المراحل لعملية التطوير التنظيمي في الآتي :

(١)- بناء علاقات العمل Establishing a Working Relationship :

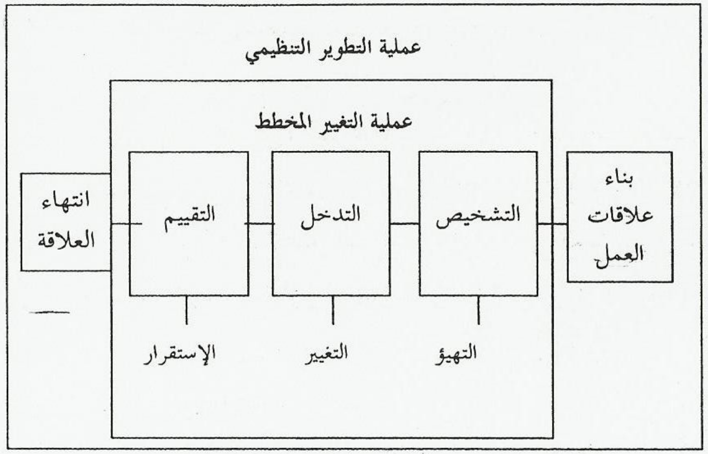
لضمان حد أدنى من النجاح للبرنامج التطويري يجب أن يبدأ مستشار التطوير (الداخلي أو الخارجي) ببناء علاقات مع مختلف مستويات التنظيم. ويجب أن يكون هناك شعور بالحاجة إلى التغيير من قبل القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم، حيث يجتمع خبير التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة وتصميم البرنامج التطويري المناسب والحصول على الدعم المطلوب، ويعمل خبير التطوير على إجراء مقابلات مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم على مختلف المستويات الإدارية.

يعتبر تطوير العلاقات بين خبير التطوير و أعضاء التنظيم على درجة عالية من الأهمية في نجاح أو فشل برنامج التطوير التنظيمي، فمن خلال هذه العلاقة يتم تبادل التوقعات والإلتزام وهو ما يطلق عليه (العقد السيكولوجي The Psychological Contract) بين التنظيم وخبير التطوير.

ويسعى خبير التطوير إلى بناء علاقات تقوم على المصارحة والمشاركة وتبادل المعلومات والثقة Trust [4]، وإيجاد جو من المسؤولية المشتركة، كما يجب التعامل في هذه المرحلة مع عدد من الموضوعات كتحديد المسؤولية والحوافز والأهداف بصورة واضحة.

شكل رقم (٩)

المراحل الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي



المصدر : بتصرف من W. French and C. Bell. "Organization Development " (N.J. Prentice-Hall. Inc. 1973) P. 75

٢ – التشخيص Diagnosis

تعتبر هذه العملية من أهم المراحل في برنامج التطوير التنظيمي، حيث يقود التشخيص الخاطئ إلى نتائج خاطئة، ويكلف التنظيم الوقت والجهد والمال.

تتم في هذه المرحلة عملية تحليل المعلومات وتقييم الوضع ووضع الأهداف التطويرية المناسبة، بمعنى تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى علاج و حلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة، كما يتم وضع تصور واضح

لإختيار إستراتيجيات وتقنيات التغيير الفعال، مما يساعد على معرفة المرحلة القائمة (مرحلة التهيؤ Unfreezing) و يساعد على توجيه العمل المناسب لبقية المراحل.

٣ – التدخل Intervention

تقود عملية التشخيص إلى عدد من النشاطات التطويرية عن طريق إستخدام عدد من وسائل التدخل المناسبة لحل مشكلات قائمة وزيادة فعالية التنظيم، هذه البرامج تشمل إستخدام تقنيات التطوير التنظيمي او ما يعرف بوسائل وإستراتيجيات التدخل التي تتحدد بعد مرحلة التشخيص.

٤ – التقييم Evaluation :

تأتي عملية التقييم بعد تنفيذ البرنامج التطويري، حيث تتم مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير، ويتم في هذه المرحلة تقييم فعالية إستراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها.

في برامج التطوير التنظيمي هناك إحتياج مستمر للحصول على مرئيات العاملين حول الجهد التطويري، حيث يتقرر الاستمرار في البرنامج التطويري في حالة النجاح أو التعديل في حالة وجود مصاعب أو التوقف في حالة الفشل.

عند تنفيذ البرنامج التطويري يحدث عدم توازن في التنظيم، مما قد ينتج عنه انتكاس ورجوع للحالة السابقة بفعل قوى مقاومة التغيير، لذلك يجب على الإدارة العليا توفير الوسائل المناسبة للمحافظة على السلوكيات الإيجابية،

وأن يطور التنظيم قدراته الذاتية للمحافظة على ما تحقق من تغيير وتطوير دون مساعدة من الخارج (٥).

٥ – إنهاء برنامج التطوير التنظيمي The Termination of O.D. Program :

تتمثل المرحلة الأخيرة من عمليات التطوير التنظيمي في إنتهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم، حيث تقل الحاجة لمستشار التطوير بزيادة درجة الإستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه.

وتصبح عملية فك الإرتباط بين المستشار والتنظيم أسهل حينما يصبح في مقدور التنظيم القدرة في الإعتماد على قدراته الذاتية وما يعرف بالتجديد الذاتي Self-renewal، أما إذا ما كان التنظيم معتمداً إلى حد كبير على مستشار التطوير فتصبح عملية الفصل صعبة، وقد تؤول العملية التطويرية في التنظيم إلى المستشار الداخلي بعد مرحلة معينة من البرنامج.

الهوامش

1- R. A. Johnson, f. Kast, and J. R. Rosenzwing, " The Theory and management of Systems" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1963) PP. 4-6, 19-92

2- J. O'Connel " managing Organizational Innovation" Homewood, III. : Richard D. Irwin, Inc, 1968) PP 10-11

3- W. French and C. Bell, "organization Development" Behavioral Science interventions for Organization Improvement " (N. J., Prentice-Hall, 1973) P. 80

٤ – عبد الله بن عبد الغني الطحم، " الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية "، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، صيف ١٩٩٠م. ص. ١٢.

5- J. Newstorm and K. Davis, "Organizational Behavior" Human behavior at work" (N.Y., McGraw-Hill, Inc. 1993).

الباب الثاني

الفصل الثالث

البحث العملي
Action Research

- الإلمام بنماذج التغيير.
- مفهوم وتاريخ البحث العملي.
- مراحل البحث العملي.
- أهمية البحث العملي كنموذج للتغيير.
- علاقة البحث العملي بالتطوير التنظيمي.

مقدمة

يعتبر البحث العملي Action Research النموذج الأساسي في معظم عمليات التطوير التنظيمي، وبسبب تطبيقاته الواسعة والشاملة في برامج التطوير التنظيمي، فقد عرف التطوير التنظيمي في مواقع كثيرة بأنه : "تطوير المنظمة من خلال البحث العملي "(1).

إن هناك عدد من النماذج في عملية التغيير، وستناول هذه النماذج بإختصار قبل أن نتناول نموذج البحث العملي كمدخل رئيسي للتطوير التنظيمي.

نماذج عملية التغيير:

يوجد عدد من النماذج الأساسية للتغيير، تتمثل في الآتي:

١ – البحث، التطوير والنشر Research, Development and Diffusion

إن التركيز الرئيسي لهذا النموذج هو تطوير معرفة جديدة بدلاً من إيصال أو تبادل الآراء والأفكار والمعلومات، إن المشكلة الرئيسية في هذا النموذج أنه نظري إلى حد بعيد ويتجاهل الجوانب الأساسية في عملية الإتصالات، وبالتحديد هناك فترة زمنية فاصلة بين تلك الأفكار المبدعة وعملية تطبيقها.

٢ – التفاعل الإجتماعي والنشر Social Interaction and Diffusion :

يركز هذا النموذج على ضمان أن أفكار وآراء القائد بما تحمله من معلومات جديدة قد وصلت إلى النظام الإجتماعي بالطريقة التي يراها القائد، إلا أن هناك بعض المشاكل الأساسية في هذا النموذج تتمثل في تركيزه على الفرد المستقبل لتلك المعلومات وتجاهله لمعظم المعلومات التي تنتج عن ديناميكية المجموعات، وتأثير المجموعة على الفرد.

٣ – نظرية التدخل Intervention Theory :

يركز هذا النموذج المطور بواسطة (أرجيرس Argyris) [٢] على التغيير داخل التنظيم، يقوم المفهوم الأساسي لهذا النموذج على أن المنظمات لا تعرف كيف توفر المعلومات المتعلقة بالمشاكل و إيجاد حلول بديلة و صنع القرار، أو توفير قدر مناسب من الإلتزام للقرارات، وقد استخدم أرجيرس عبارة (التدخلية Interventionist) على مصطلح (خبير التغيير Change Agent

) لأنه يرى أن مهمة التدخل هي محاولة تعديل عملية تدفق وجمع المعلومات، وإتخاذ القرارات بواسطة أعضاء التنظيم، بينما مهمة خبير التغيير تتلخص في إقتراحات محددة للتطوير.

تقوم نظرية التدخل على فكرة أن المعلومات ومصادرها متوفرة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك موانع أو حواجز تمنع إستخدامها بطريقة فعالة، لذلك يصبح دور التدخل موجه نحو مساعدة أعضاء التنظيم لتطوير حلول للمشاكل، ويضيف أرجيرس بأن التغير لا يعتبر المهمة الأساسية للتدخل، يعاب على هذا النموذج بأنه لا يوجد نتائج بحثية تثبت صحة الإفتراضات التي يقوم عليها.

٤ – نموذج تعادل القوة Power Equalization :

يقوم هذا النموذج كمدخل للتغير بالتركيز على نظام أكثر ديمقراطية وأقل تسلطاً، فالعلاقة بين المستشار والمستفيد Client تقوم على تقاسم درجة التأثير على قرار التغيير وعلى برنامج التطوير التنظيمي، وهذا يعني توزيع القوة والتأثير بين أعضاء التنظيم مما يعني قدر أكبر من الإستقلال الذاتي للفرد كعامل رئيسي في زيادة الكفاءة.

وعادة ما يندرج ضمن أهداف نموذج تعادل القوة، اللامركزية في عملية إتخاذ القرارات، المشاركة في وضع الأهداف، وتبادل المعلومات، مما ينتج عنه زيادة الإتصالات بين مجموعات العمل.

وبقدر ما يكون هناك قليل من حواجز تدفق المعلومات، وزيادة في المعلومات الراجعة Feedback، وتوسيع قاعدة المسؤولية في عملية صنع وإتخاذ

القرارات، بقدر ما يكون هناك قدر أكبر من التماسك والإلتزام بين أعضاء التنظيم للأهداف مما يؤدي إلى تحسين وظائف التنظيم وزيادة فعاليته [٣].

٥ – التغيير المخطط Planned Change :

طور هذا النموذج كل من (ليبيت وواتسون ويسلي Lippitt, Watson and Wesly) [٤]، حيث يعتبر من أوائل النماذج المتكاملة وذات الأفكار المترابطة، تقوم المبادئ الأساسية لهذا النموذج على أن كافة المعلومات يجب أن تكون مشتركة ويتم تبادلها بحرية ودون عوائق بين مستشار التطوير وأعضاء التنظيم وتصبح للمعلومات فائدة حقيقية حينما تكون قابلة للتطبيق مباشرة.

يقوم الإفتراض الأساسي لهذا النموذج على أن هناك معلومات متوافرة لدى التنظيم أو أنه يمكن توفيرها بواسطة مستشار التطوير وهذه المعلومات يمكن ترجمتها إلى أعمال تطويرية، مما قد ينتج عنه توفر معلومات إضافية لعمليات تطويرية أخرى، ويوضح الشكل رقم (١٠) المراحل المختلفة لعملية التغيير المخطط.

تتمثل المشكلة الرئيسية في هذا النموذج على وجود تركيز كبير على التغيير المباشر وحل المشاكل مع تركيز قليل على البحث للتأكد من صحة النتائج.

٦ – البحث العملي Action Research :

يعتبر هذا النموذج محور دراستنا في هذا الفصل وهو يتشابه مع نموذج التغيير المخطط، حيث ينحدران من نفس المصدر، لكن الفرق الأساسي

الباب الثاني ـ الفصل الثالث

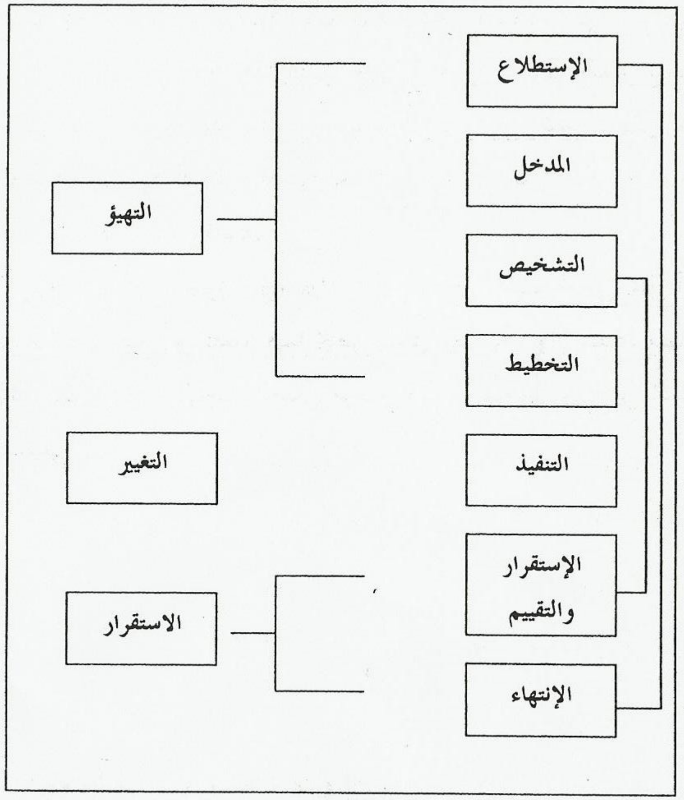
بينهما هو تركيز البحث العملي على الربط بين البحث Research والفعل Action لغرض توفير قدر أكبر من الأساس العلمي الذي يمكن أن يساعد في حل المشاكل وتحقيق التطوير.

تبقى المشكلة الرئيسية في البحث العملي هو أن مستشار التغيير لديه العديد من الأدوار التي يؤديها، كما أن هناك حاجة لتطوير أدوات وتقنيات التغيير وذلك بسبب أن هذا النموذج يركز على عمليات التغيير المختلفة وليس على تغيير محدد بذاته، وبسبب التركيز على البحث فإن بعض التنظيمات لا تود أن تلزم نفسها بعمليات البحث العملي لكن قد تفضل حلول محددة لمشاكل قائمة.

ويرى (أدجر هيوز Edgar Huse) أن نموذج البحث العملي يمثل أكثر نماذج التغيير تطوراً واكتمالاً فيما يختص بتدفق المعلومات والإستفادة منها [٥] لذلك كان نموذج البحث العملي موضع اهتمام العاملين في حقل التطوير التنظيمي.

شكل رقم (١٠)

مراحل التغيير المخطط ونموذج المراحل الثلاثة للتغيير



النشأة التاريخية للبحث العملي:

يعتبر (جون دووي John Dewey) أول من أعطى لهذا المنهج بعده العملي عندما حول الطريقة العلمية لحل المشاكل إلى أسلوب وأفكار مفهومة لدى الأشخاص العاديين، الأمر الذي ساعد على تطبيق تلك الأفكار على أنشطة البحث العملي فيما بعد [٦].

ويمكن إرجاع نشأة البحث العملي إلى مصدرين مستقلين، الأول هو (جون كولير John Collier) والثاني (كيرت لافين Kurt Levin) حيث قام جون كولير حينما كان مندوب لجنة الشؤون الهندية بدور التشخيص ووضع برنامج علاجي لتحسين العلاقة بين مختلف الطوائف الهندية، وقد وجد كولير أن تحقيق التغير في العلاقة بين الطوائف عملية صعبة جداً مما يتطلب جهد مشترك ما بين الباحثين والمهنيين وأطراف العلاقة، وقد أطلق كولير على هذا النوع من البحث مسمى (البحث العملي Action Research).

أما كيرت لافين عالم النفس الاجتماعي فكان اهتمامه منصباً على تطبيق معارف العلوم الإجتماعية للمساعدة في حل المشاكل الإجتماعية، حيث قام بتطبيق برامج البحث العملي في منتصف عام ١٩٥٠م على عدد من المشاكل السلوكية.

ويوجد العديد من الأسماء الرائدة في هذا المنهج العلمي للتغير نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، (ليبيت Lippitt، وفرينش French، جاردنر Gardner، وايت Whyte وهاميلتون Hamilton) [٧].

تعريف البحث العملي:

يوجد العديد من التعاريف لهذا النموذج، فقد عرفه كل من (فرينش وبيل French and Bell) بما يأتي : "(البحث العملي هو العملية المنظمة لجمع المعلومات حول وضع التنظيم القائم وربطه ببعض أهداف وإحتياجات ذلك النظام، ثم إرجاع تلك المعلومات ثانية، والعمل على تعديل بعض المتغيرات المختارة في النظام بناءاً على كل من المعلومات والفرضيات، ثم تقييم نتائج البرنامج بجمع مزيد من المعلومات)"(٨).

يتضح من التعريف السابق أن معظم نشاطات البحث العملي تتكون من عدد من العمليات، تبدأ بتحديد الوضع القائم للتنظيم كما هو ثم تقترح فرضيات تقود عمليات التغير والتطوير، حيث تتضمن هذه العمليات التحكم في بعض المتغيرات التنظيمية التي يتناولها برنامج البحث العملي، و من ثم يتم تحديد الوضع التنظيمي الجديد بعد عملية التغيير لمعرفة التطوير الحاصل.

لقد لاحظ عدد من المهتمين أهمية النظر إلى البحث العملي كسلسلة من العمليات المتتابعة، منهم (ستيفن كوري Stephen Corey) أحد المتحمسين للبحث العملي والذي بين : "بأن العملية التي يحاول فيها المهنيون دراسة مشاكلهم علمياً حتى يمكن أن تقودهم وتصحح قدراتهم وتقيم أعمالهم هو ما أطلق عليه البعض البحث العملي"(٩).

لقد عرف كل من (مجيل وهورتون McGill and Horton) البحث العملي : " بأنه سلسلة من العمليات المستمرة من البحوث على الأنشطة الإجتماعية التي تقود إلى التعلم ومزيداً من النشاطات، تتمثل الأنشطة

الأساسية للعملية في التخطيط وتنفيذ البرنامج ومن ثم مراجعته، ثم تنفيذه على صورة مراحل من قبل الباحث والمشاركين بأدوار كاملة ومتساوية" (١٠).

مراحل البحث العملي:

يتضح من التعريفات السابقة أن البحث العملي هو سلسلة من العمليات تركز على عدد من الموضوعات الرئيسية:

- التعاون المشترك بين خبير التغيير وأعضاء التنظيم.
- التركيز على جمع المعلومات.
- التشخيص التمهيدي قبل التخطيط وتنفيذ البرنامج التطويري.
- التقييم الدقيق للنتائج.

وقد طور (ليبيت Lippitt) نموذج للبحث العملي يشمل على عدد من المراحل، كما ساهم في تطويره كل من (فورمان وساشلين Frohman and Sashlien) كما في الشكل رقم (١١) وتتلخص هذه المراحل فيما يأتي :

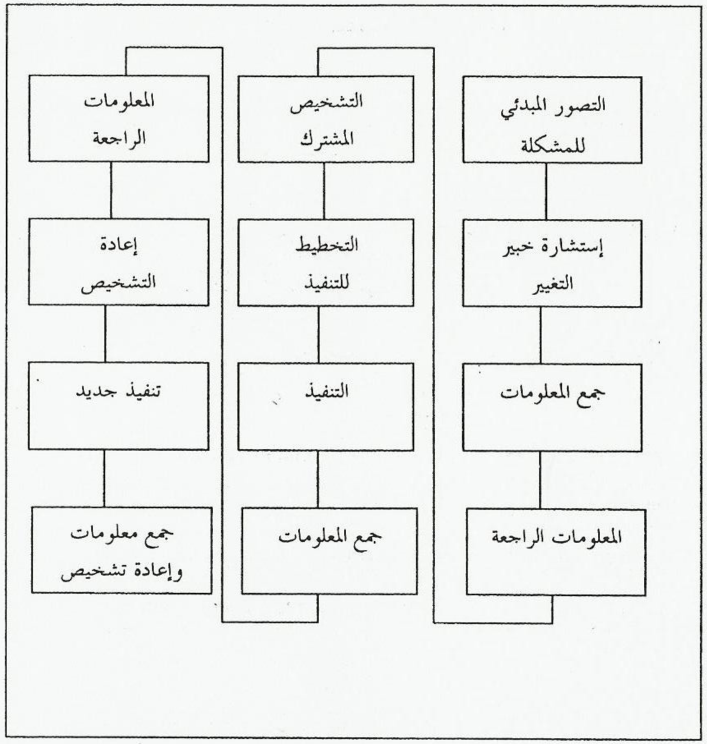
١- تحديد المشكلة Problem Identification :

تبدأ هذه المرحلة عندما يستشعر أحد الأشخاص في المراكز العليا أو القيادات المؤثرة في التنظيم بأن هناك مشكلة أو مشاكل في التنظيم تحتاج إلى مساعدة من خبير التطوير التنظيمي.

٢- استشارة خبير التغيير C consultation With the Change Agent:

يقوم خبير التطوير (الداخلي أو الخارجي) في المراحل الأولى بالتشاور مع أعضاء التنظيم، ومحاولة إيجاد أرضية مشتركة للتعاون والمصارحة في مواجهة الحقائق وتوفير قدر من الثقة يساعد على تحقيق التطوير.

شكل رقم (١١)
نموذج البحث العملي



٣ – التشخيص المبدئي preliminary Diagnosis :

تتم هذه الخطوة عادة بواسطة خبير التطوير الذي يعتمد على عدد من طرق جمع المعلومات، مثل المقابلة والملاحظة وقوائم الإستقصاء وما هو متوفر من تقارير عن الأداء التنظيمي.

ويفضل كل خبير طريقة على أخرى في عملية جمع المعلومات بناء على الحالة موضع الدراسة، هل المشكلة سلوكية تتعلق بتغيير الإتجاهات؟ أو تنظيمية تتعلق بالهيكل التنظيمي؟ أم أنها تتعلق بالخطوات والأساليب التشغيلية؟ و هل سيتم التعامل بصورة رئيسية مع الأفراد أو المجموعات؟ إن ما يحدد طريقة جمع المعلومات هو طبيعة المشكلة، ومدى خبرة المستشار مع كل طريقة، وقد يتم الجمع بين أكثر من طريقة.

٤ – المعلومات الراجعة Feedback :

طالما أن البحث العملي نشاط يعتمد على التعاون والمشاركة، فانه يتم إرجاع المعلومات بواسطة خبير التطوير إلى أعضاء التنظيم المعنيين لتقرير نقاط القوة والضعف التي يعاني منها التنظيم أو أحد أقسامه، ويحرص مستشار التطوير أن تكون المعلومات المقدمة مفيدة وصالحة للزمان والمكان، ويتحفظ على ما قد يوجد نوع من الإنقسام بين أعضاء التنظيم، أو أن المرحلة لا تسمح بإستيعاب تلك المعلومات أو قد تضر بالبرنامج التطويري.

٥ – التشخيص المشترك للمشكلة Joint Diagnosis of Problem :

تقوم المجموعة في هذه المرحلة بمراجعة المعلومات الراجعة، حيث يبدأ النظر في البحث كوسيلة لتحديد ماإذا كانت المشكلة التي تم التوصل إليها

مبدئياً هي المشكلة الحقيقية التي تنوي المجموعة العمل عليها، وهنا يمكن ملاحظة العلاقة المتبادلة بين عملية جمع المعلومات وإرجاعها ثانية لأعضاء التنظيم من قبل خبير التطوير للتأكد من صحتها وما إذا كان هناك حاجة للتشخيص مرة أخرى، و من المهم توضيح ما أشار إليه (أدجر شاين Edgar Schein) من أن عمليات البحث العملي تختلف عن النماذج البحثية الأخرى التي تقوم على مبدا النموذج الطبي ،أو ما يسمى نموذج الطبيب والمريض (تشخيص الداء ووصف الدواء)، حيث على غرار ذلك يقوم الخبير بالتشخيص ومن ثم وصف الحلول، مما ينتج عنه الفشل في بناء علاقات الثقة والتفاهم المشترك مع أعضاء التنظيم، وقد ينتج عن هذا تشخيص خاطئ، أو ينتج عنه عدم الوثوق بتشخيص المستشار وبالتالي عدم قبول مقترحاته ومن ثم تنفيذها، لذلك لا غرابة أن تمتلئ ملفات كثير من المنظمات بتقارير المستشارين بما تحويه من حلول وتوصيات، حيث في الغالب لا تكون مفهومة من قبل العاملين أو لا تكون مقبولة و غير معقولة.

٦ – بدء التنفيذ Action :

يتم في هذه المرحلة الإتفاق بين الخبير وأعضاء التنظيم على بدء العمل على التغيير والتنفيذ، وهي تمثل ما بعد مرحلة التهيؤ Unfreezing، أي إنتقال التنظيم إلى بداية مرحلة من عدم التوازن، لا يمكن في هذه المرحلة تحديد أداة محددة، لأن ذلك يعتمد على ثقافة التنظيم والقيم والأنماط السلوكية السائدة وكذلك على تشخيص المشكلة والوقت المتاح وتكاليف إستراتيجيات التدخل المستخدمة.

٧ – جمع المعلومات بعد التنفيذ Dated Gathering after Action :

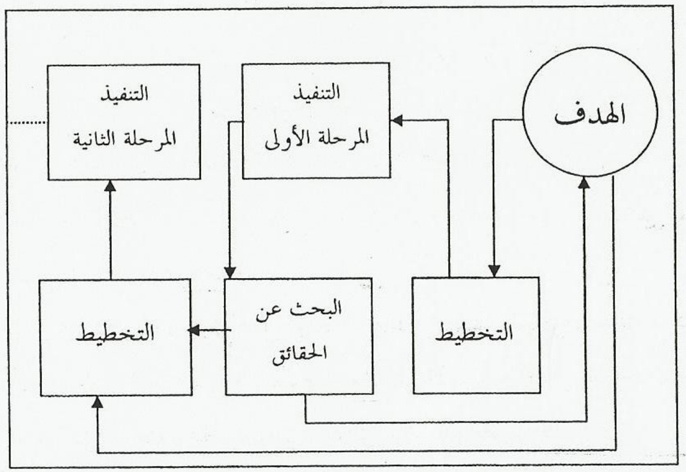
طالما أن البحث العملي عبارة عن دورة من العمليات المتتابعة Cyclical Process لذلك يجب أن تتم عملية جمع المعلومات بعد أن يتم التدخل من أجل ملاحظة وقياس وتحديد آثار التغيير الذي تم ومن ثم إرجاع المعلومات والنتائج ثانية إلى أعضاء التنظيم، يلي ذلك إعادة تشخيص الوضع الجديد ومن ثم التدخل ثانية.

وقد قدم (هربت شيبرد Herbert Shepard) أحد العلماء السلوكيين الذي قام ببرامج تطويرية عديدة في عدد من شركات البترول،نموذج البحث العملي، حيث أشار إلى العلاقة بين الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويمثل الشكل رقم (١٢) نموذجه للبحث العملي.

يرى شيبرد أنه ينبغي قبل البدء في عملية التنفيذ أن يكون هناك هدف، وأن يسبق التنفيذ عملية التخطيط، وأن يمر التنفيذ بعدد من المراحل، حيث يتم في كل مرحلة الحصول على الحقائق اللازمة والضرورية.

يمكن القول أن نموذج البحث العملي يركز على سلسلة من عمليات التغيير بدلاً من التركيز على تغيير محدد، مما يولد الحاجة إلى البحث والتطوير للعديد من أدوات وأساليب التدخل، وكنتيجة للتركيز على البحث، فان بعض المنظمات قد لا تلزم نفسها بعمليات البحث العملي، إنما قد تفضل نماذج تركز على إيجاد حلول موجهة لحل مشاكل محددة.

شكل رقم (١٢)
نموذج البحث العملي لشيبرد



W. French and C. Bell. " Organization Development" (N.J., Prentice-Hall.Inc. 1973) P.88

العلاقة بين البحث العملي والتطوير التنظيمي:

من خلال تحليل النماذج المختلفة للتغيير ومن خلال الإلمام بمفهوم البحث العملي، يتضح أن عملية التطوير التنظيمي هي في الأساس برنامج للبحث العملي، صمم بغرض تحسين وظائف التنظيم، وأن برامج التطوير الفعالة تحتاج في الغالب لأساس من المعلومات والحقائق التجريبية حتى يمكن التخطيط لتنفيذ البرنامج التطويري وتنفيذه ومن ثم تقييمه، يعمل البحث العملي كمنهج وكعملية توفر المعلومات اللازمة والضرورية حول التنظيم وتصبح كأساس للبرنامج التطويري. ويمكن القول أن طبيعة التطوير التنظيمي (O.D) والبحث العملي (A.R) هي طبيعة متشابهة، فكلاهما شكل من أشكال علوم السلوك التطبيقي Applied Behavioral Science، كلاهما ينادي بالتعاون بين المستشار الداخلي والخارجي وبين أعضاء التنظيم، وكلاهما وسيلة تدخل لحل المشاكل، من هنا تبرز أهمية البحث العملي كنموذج ترتكز عليه برامج التطوير التنظيمي [١١].

الهوامش

1 – W. French and C. Bell, " Organization Development: Beh. Science Interventions for Organization Improvement" (N.J, Prentice-Hall) P. 18

2 – Chris Argyris, " Intervention Theory and Method, A Behavioral Science View", (Reading, Mass: Addison – Wesely publishing Co., Inc., 1970) P. 21

3 – Donald Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N. J. , Prentice-Hall Inc. 1982) P. 230

4 – R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, " The Dynamics of Planned Change" (N. Y., : harcourt, Brace and World, 1985).

5 – Edgar Huse, " Organization Development and Change" N.Y., West Publishing Co., 1975) P. 92

٦ – عبد الله بن عبد الغني الطجم، " البحث العملي والمحيط المتغير للمنظمات العامة في المملكة العربية السعودية " (لوس أنجلوس، جامعة جنوب كاليفورنيا، رسالة دكتوراه، ١٩٨٢م) ص.

7 – W. French and C. Bell, PP. 91-95.

8 – Ibid., PP. 84-85

9 – Stephen Corey, " Action Research to Improve School Practices" (N.Y., bureau of Publications, 1933) P.6

10 – McGill and M. Horton, "Action Research Designs" (Washington. D.C. National Press, 1973) P. 15

11 – French and C. Bell, P. 96.

الباب الثالث

مراحل عملية التطوير التنظيمي

- الفصل الأول : إستشاري التطوير التنظيمي.
- الفصل الثاني : التشخيص.
- الفصل الثالث : عملية جمع المعلومات.

الباب الثالث

الفصل الأول

إستشاري التطوير التنظيمي

The Consultant of Organizational Development

- مفهوم ودور مستشار التطوير التنظيمي.
- نماذج الإستشارات.
- أنواع وأنماط مستشاري التطوير.
- تحديد مزايا وعيوب المستشار الداخلي والخارجي.
- تحديد أنواع العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم.

مقدمة

إن أحد السمات الرئيسية للتطوير التنظيمي هو العلاقة القائمة على التعاون والثقة بين مستشار التطوير و أعضاء التنظيم من خلال التخطيط المشترك لجهود التطوير التنظيمي، يوجد عدد من الإفتراضات الأساسية التي تقوم عليها جهود التطوير :

١- يتم التطوير حينما يكون هناك رغبة من العاملين في التغيير.

٢- يلزم الأشخاص أنفسهم بعملية التطوير حينما يفهمون أبعاده وتتاح لهم فرصة التأثير في مساره.

٣- يبقى التطوير حينما يتعلم الأشخاص كيفية إحداث التغيير وكيفية المحافظة عليه [١].

لقد فشلت الإستشارة التقليدية بسبب إنكارها لواحد أو أكثر من المرتكزات السابقة، ولأنها كانت تقوم على إفتراض خاطئ هو أن الأشخاص سوف يقومون بتنفيذ ما يمليه عليهم خبير التنظيم، لذلك لا غرابة أن كثير من توصيات العمليات الإستشارية التقليدية حبيسة الأدراج ويعلوها الغبار.

بعد الفجر تكمله ١٦١

نماذج الإستشارات :

لقد أوضح (أدجر شين Edgar Schein) الفرق بين نماذج الإستشارة، حينما حدد نموذجين متضادين، النموذج الطبي للإستشارات ونموذج العمليات [٢].

وسنتناول هذين النموذجين بشيء من التفصيل على النحو التالي :

١ – النموذج الطبي للإستشارة The Medical Model of Consultation

يعكس هذا النموذج الأسلوب التقليدي في الإستشارة، يشابه دور المستشار في هذا النموذج دور الطبيب مع مريضه، حيث يقوم بتشخيص المشكلة بالتعاون مع أعضاء التنظيم ثم يقوم بوصف ما يراه من حلول وذلك على إفتراض أن عضو التنظيم يفتقد المعرفة والمهارة اللازمة لحل المشاكل.

ونتيجة لأن عضو التنظيم لا يعرف حقيقة المشكلة ولا يشترك في إقتراح ووضع الحلول، فإنه قد لا يلزم نفسه بوسائل التطوير أو حتى المحافظة على التغيير المتحقق، وهذه أحد العيوب الرئيسية للنموذج الطبي للإستشارة.

٢ – نموذج العمليات The Process Model

يرى (شين Schien) أن هذا النموذج يتوافق مع أسلوب الممارسين للتطوير التنظيمي O.D، حيث عرفه : "بأنه مجموعة النشاطات التي يمارسها المستشار لمساعدة أعضاء التنظيم في فهم واستيعاب والتحكم في مجرى العمليات التي تحدث في البيئة التنظيمية"[٣]، يقوم هذا النموذج على الإفتراضات التالية:

١ – يشعر ويلاحظ أعضاء التنظيم في الغالب عوارض المشكلة لكنهم لا يعرفون أسبابها، ولذلك يحتاجون إلى المساعدة في التشخيص.

٢ – يصبح أعضاء التنظيم أكثر كفاءة حينما يتعلمون كيفية تشخيص نقاط قوتهم وضعفهم.

٣ – مهما قضى المستشار من وقت وبذل من جهد فلن يستطيع الإلمام بصورة كاملة بثقافة وبيئة المنظمة، لذلك يحتاج إلى جهود العاملين في المنظمة وتعاونهم معه حتى تكون التوصيات أكثر فعالية في القبول والتطبيق.

٤ – حتى يكون هناك إلتزام بالطريقة الجديدة للعمل أو التوصيات، فلا بد من مشاركة أعضاء التنظيم في عملية إيجاد الحلول.

٥ – من الواجبات والمسؤوليات الرئيسية أن يقوم المستشار ببناء مهارات التشخيص والمساعدة في بناء العلاقات الإيجابية حتى يمكن لأعضاء التنظيم مواجهة المشاكل المستقبلية بكفاءة.

يعكس نموذج العمليات الاستشارية الإهتمام العام بالتفاعل بين المستشار وأعضاء التنظيم، كما يعكس الجهد المشترك لفهم وتحديد واكتشاف المتغيرات والتحكم فيه، ففي عمليات البحث العملي بما يتضمنه من نشاطات مثل (جمع المعلومات، التشخيص، التخطيط والتنفيذ، المعلومات الراجعة، والتقييم) هناك نشاطات وخطوات يشترك فيها المستشار والتنظيم، لذلك ينظر إلى العلاقة بين المستشار والتنظيم في نشاطات التطوير التنظيمي على أنها علاقات قائمة على المشاركة والصراحة والثقة والتعاون.

أنماط مستشاري التغيير:

حدد (نويل تيكي Noel Tichy) (٤) أربعة أنماط رئيسية من المستشارين هم على التوالي :

١ – نمط تكنولوجيا تغيير العنصر البشري The " People Change Technology" Type

يعتمد هذا المفهوم والذي يعرف إختصاراً بــ (PCT) على تغيير سلوك الفرد من خلال الإهتمام بدوافع ومعنويات العاملين بما في ذلك الغياب وترك العمل، لذلك يلجأ مستشار التطوير إلى إستخدام أساليب الإثراء الوظيفي Job enrichment والإدارة بالأهداف Management by Objectives وتغيير السلوك وتطويعه من خلال التعزيز الإيجابي Positives Reinforcement للسلوك، يقوم هذا النمط على افتراض أن السلوك التنظيمي سيتغير إذا ما تغيرت سلوكيات العاملين خصوصاً أصحاب النفوذ والتأثير في التنظيم.

٢ – نمط التحليل للأعلى The "Analysis for the Top" Type

يقوم هذا النمط والذي يعرف إصطلاحاً بــ (AFT) على الأسلوب العقلاني حيث يكون مستشار التغيير على معرفة ببحوث العمليات و ما شابهها من تقنيات، ويكون التركيز على تغيير الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة بهدف تحسين كفاءة المخرجات، كما يمكن إستخدام تقنيات الحاسب الآلي في عمليات نظم المعلومات وتطوير مجموعات العمل لتحقق الإبتكار داخل التنظيم.

٣ – نمط التطوير التنظيمي The "Organization Development" Type

تطور هذا النمط والذي يعرف بــ (O.D) نتيجة التدريب المعملي Sensitivity Training والمعلومات الراجعة Feedback وبناء الفريق Team

Building، وحسب هذا النمط فإن التطوير يجب أن يشمل العديد من الأساليب التقنية وربما يحتاج إلى إعادة كاملة لبناء التنظيم.

٤ – نمط الضغوط الخارجية The "Outside-Pressure" Type

يقوم هذا النمط والذي يعرف اصطلاحاً بــ (OP) على معرفة الضغوط الخارجية المختلفة التي يتعرض لها التنظيم ومن ثم يستجيب لعملية التغيير، وقد نادى بهذا النمط كل من (جون جاردنر John Gardner) و (رالف نادر Ralph Nader)، ويعمد كثير من العلماء في حقل التطوير التنظيمي في التركيز على الأنماط الثلاثة السابقة (٥).

ولقد وجد (تيكي Tichy) أن كل نمط له أهداف تختلف عن الأخرى، فزيادة فعالية التنظيم يبدو أنها الهدف الأساسي لنمط إستشارة التحليل للأعلى AFT وتعتمد أكثر على تقنيات وجهود التغيير في الهيكل التنظيمي، بينما نمط تكنولوجيا تطوير العنصر البشري PCT أهدافه متعددة وأقرب إلى أهداف نمط التطوير التنظيمي OD حيث التركيز على تحسين قدرة التنظيم لحل مشاكله، يركز نمط التطوير التنظيمي على التعاون بين المجموعات والمشاركة، بينما يركز نمط تكنولوجيا العنصر البشري على مشاريع التطوير على المستوى الفردي، يوضح الجدول رقم (٥) النسبة المئوية لإستخدام كل نمط من أنماط الإستشارة لأساليب ووسائل التغيير.

جدول رقم (٥)

نسب إستخدام وسائل التغيير بواسطة أنماط الإستشارات المختلفة

وسائل التدخل	تكنولوجيا تطوير العنصر البشري PCT	التطوير التنظيمي O.D	نمط التحليل للأعلى AFT
تدريب الحساسية	88	95	50
المعلومات الراجعة	46	50	38
بناء الفريق	65	100	31
التغيير في الحوافز	82	58	71
التغيير في إتخاذ القرارات	76	94	96
التغيير في بناء السلطة	71	89	71
الإبداع التكنولوجي	71	63	89
تحديد الأدوار	100	100	75

N. Tichy, and H. hornstein, " Stand When your Number is Called: An Empirical Attempt to Classify Type Social Change Agents. **Columbia world Journal of Business**, 1976. P. 86.

لقد وجد (تيكي) Tichy أن الإختلاف بين أنماط مستشاري التغيير إنما يعود إلى الإختلاف في التركيز على الأهداف، ولقد كان هناك بعض الأبحاث التي حاولت إختبار درجة تركيز خبير التطوير على الأبعاد المتداخلة في عملية التغيير وذلك من خلال أحد هذه الأبعاد :

١ ـ درجة التركيز على الفعالية أو تحقيق الأهداف.

٢ ـ درجة التركيز على العلاقات، المعنويات، ورضاء المشاركين.

بناء على هذين البعدين يمكن تحديد خمسة أنماط من أنواع مستشاري التغيير، كما يوضحه الشكل رقم (١٣):

١ ـ النمط المتنازل The Addictive Style

لا يهتم هذا النمط بالفعالية أو إرضاء المشاركين، بل يركز على بقاء الأشياء كما هي دون ضجيج فالهدف هو إبقاء الأشياء على وضعها وإتباع خطى الإدارة العليا، هذا الدور عادة ما يوجد في المنظمات الكبيرة التي تكون فيها البرامج التطويرية منوطة بأقسام ليس لها طابع التنفيذ ولا تحظى بإهتمام الإدارة العليا، من خلال الضغوط التي تمارسها الإدارة، يفرض هذا النمط على المستشار ويتعلم الطاعة ويكبت دوافعه الداخلية.

٢ ـ نمط المتبني Affiliative Styles

يركز مستشار التغيير على رضاء العاملين ويهتم أساساً بدوافعهم ومعنوياتهم (مشابه لتكنولوجيا تطوير الفرد PCT)، يوجه مستشار التغيير جهوده نحو إيجاد علاقات عمل قائمة على المودة وتجنب المواجهة لأتمثل الكفاءة العنصر الأساسي، يقوم هذا النمط على افتراض أنه طالما كانت معنويات العاملين ورضاهم مرتفع فسيتبعه إرتفاع في درجة الكفاءة.

٣ ـ نمط الخبير The Expert Style

يضع المستشار في هذا النمط إهتمام أكبر على الكفاءة مع قليل من التركيز على رضاء العاملين (نمط التحليل للأعلى AFT)، يشعر المستشار في نمط الخبير بإرتياح أكبر من خلال التقييم العقلاني للمشاكل ويفترض أن الحقائق سوف تقود إلى الحلول المرغوبة، قد يقود هذا النمط للصدام والمواجهة ويعتمد على السلطة في حل المشاكل، يبنى هذا النمط من الإستشارات على الإعتقاد أن لا حاجة لأعضاء التنظيم لمعرفة أو تعلم مهارات حل المشاكل حيث سيقوم المستشار بحل المشكلة بناء على مساعدهم في تشخيص المشكلة.

٤ – النمط القانع The Satisfying Style

يركز هذا النمط من الإستشارات على البعدين المعنوي والفعالية لكن "لا يعظم أي منهما، يقوم هذا النمط من الإستشارات على إستراتيجية تعتمد على قليل من المخاطرة وتجنب المصادمة، يستخدم هذا النمط عندما تكون سلطة وتأثير المستشار قليلة أو منخفضة مع المشاركين من أعضاء التنظيم، ينحصر الدافع في هذا النمط على الرغبة في إرضاء العاملين مع تحقيق قدر معقول من الإنجاز.

٥ – النمط الموحد The Integrative Style

يسعى هذا النمط لتحقيق درجة عالية من الفعالية ورضاء مرتفع للعاملين حيث يعتقد أنه يمكن الوصول إلى فعالية مرتفعة عندما يشترك أعضاء التنظيم كمجموعات عمل في حل مشاكلهم فهناك وعي بأن المواجهة والخلافات هي وسيلة لمنظمات فعالة ولمزيد من الرضاء الوظيفي، يسعى هذا النمط الموحد إلى إعطاء عضو التنظيم رؤية جديدة لنشاطاته ولمساعدته في تقريره لنوعية التغيير وكيفية التنفيذ، في هذا النوع نادراً ما يوجه عضو التنظيم، إنما يكون هناك محاولات جماعية لتحديد المشاكل مع التركيز على عملية الاستحثاث للسلوكيات على الاستجابة، يركز المستشار في هذا النوع على ستة عمليات ضرورية لأداء فعال:

١ – الإتصالات.

٢ – دور و وظيفة الفرد في المجموعة.

٣ – حل المشاكل جماعياً وإتخاذ القرارات.

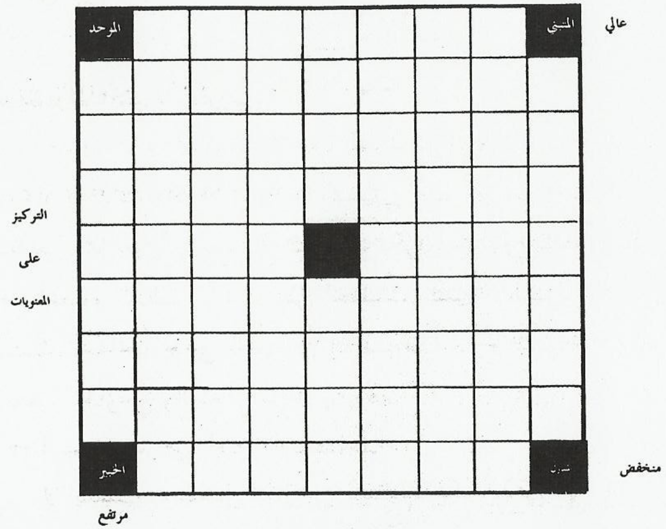
٤ – أنماط المجموعات ونموها.

٥ – القيادة والسلطة.

٦ – التعاون والمنافسة بين المجموعات [٦].

شكل رقم (١٣)

أنماط مستشاري التغيير



المصدر : Donald Hardy 10. Brown. " **An Experiential Approach to organization Development"** (N.J, Prentice-Hall, 1982) P. 95

يمكن القول أن هذه الأنماط الرئيسية لأسلوب مستشار التغيير ليست منفصلة عن بعضها، بل تعتبر متداخلة، وربما يستخدم المستشار أدوار مختلفة بحسب الوقت والحالة، وقد يجمع بين نوعين أو أكثر من هذه الأنماط.

المستشار الداخلي والخارجي:

لقد بدأت في السنوات الأخيرة العديد من المنظمات في الدول المتقدمة في إيجاد وحدات وأقسام في بناءها التنظيمي يختص ببرامج وعمليات التطوير التنظيمي، مما يعني أن مستشار التغير قد يكون مستشاراً داخلياً وبالتالي هو أحد أعضاء التنظيم لكنه يختص بعمليات التغير والتطوير، وقد يكون مستشاراً خارجياً يدعى للعمل في التنظيم من خارج المنظمة، ولكل من المستشار الخارجي والداخلي مزاياه وعيوبه.

١ — المستشار الخارجي The External Consultant

لا ينتسب المستشار الخارجي للتنظيم، لكنه يُدعَى من قبل الإدارة للإشتراك في عمليات التطوير، هذا الوضع يوفر قدر من المزايا يمكن تحديدها في الآتي :

١- توفر قدر من الموضوعية لرؤية الأشياء بالإضافة إلى أن دعوته من خارج التنظيم يعطى له قدر اكبر من التأثير والمكانة والحركة من المستشار الداخلي.

٢- لا يعتمد على التنظيم في الترقية وبالتالي لا يخضع لتأثير مراكز القوى الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، وكنتيجة لذلك فهو يملك الاستقلالية التي تمكنه من المواجهة والمخاطرة.

ومع هذه المزايا للمستشار الخارجي فإنها لا تخلو من بعض العيوب، منها:

١. قد تخفي على المستشار الخارجي العديد من خفايا العمل والعلاقات وطبيعة التركيب الإنساني والتنظيمي والتكنولوجي للمنظمة.

٢. قد يجهل المستشار الخارجي طبيعة وأنماط القوة والتأثير للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

٣. قد يواجه صعوبات في بعض الأحوال للوصول للمعلومات الحقيقية والاكتفاء بالمعلومات السطحية والظاهرة.

٢ — المستشار الداخلي The Internal Consultant

ينتمي هذا المستشار للتنظيم وقد يكون من الإدارة العليا أو مديري أحد الإدارات المنوط بها عملية التغيير والتطوير داخل المنظمة، ولقد لجأت كثير من المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة لإنشاء وحدات للتطوير التنظيمي مهمتها المساعدة على مواكبة وإحداث التطوير المطلوب حتى تبقى المنظمة في وضع عالي الكفاءة، يتميز المستشار الداخلي بعدد من المزايا منها :

١- تتوفر للمستشار الداخلي الكثير من المعلومات بحكم عضويته في التنظيم والتي قد لا تتوفر للمستشار الخارجي خصوصاً في أوساط الجماعات غير الرسمية.

٢- يكون على علم ومعرفة بنظام الاتصالات ومراكز القوة والتأثير داخل التنظيم.

٣ – يكون على علم بأبعاد ومشاكل التنظيم والتي قد تخفى على من هو خارج التنظيم.

٤ – قد يكون اقل تهديداً من وجهة نظر أعضاء التنظيم بحكم علاقاته في التنظيم من المستشار الخارجي، وبالتالي يجنب البرنامج التطويري مقاومة التغيير.

أما عيوب المستشار الداخلي فيمكن تلخيصها في:

١ – قد يفقد الموضوعية ويزداد التحيز اللاشعوري.

٢ – قد تلعب الانتقائية دورها في تخطي بعض المشاكل التنظيمية بحكم انتمائه.

٣ – قد يكون اقل مواجهة للمشاكل ذات الحساسية خصوصاً مع الإدارة العليا.

٤ – طالما أن المستشار الداخلي ينشد الترقية والمزايا الوظيفية باعتباره عضو في التنظيم، فإن ذلك يؤثر على طريقة سلوكه وحياديته ويخضعه لمراكز التأثير والسلطة في التنظيم.

٥ – قد يكون متأثراً بالأنماط السلوكية السائدة والتي قد لا تخدم مصلحة التنظيم.

من هنا تميل بعض البرامج التطويرية للدمج بين المستشارين الداخلي والخارجي، حتى يمكن الإستفادة من مزايا كل منهما والتقليل من المساوئ (٧).

العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم:

يتصف التطوير التنظيمي بالصعوبة مما يتطلب علاقة عمل فعالة بين مستشار التطوير والتنظيم، فإذا ما كانت العلاقة سطحية فسيصبح النجاح والإبداع مستحيلاً، يعتمد نجاح عمليات التطوير التنظيمي إلى حد كبير على طبيعة العلاقة التي تبدأ في المراحل الأولى للبرنامج التطويري، لذلك لا بد من تخطيط وتصور واضح، حيث على المستشار توضيح كل ما يراه ويعتقده بصراحة مع أعضاء التنظيم.

• يمكن النظر إلى طبيعة العلاقة بين المستشار والتنظيم كنظام تتفاعل فيه العديد من العناصر كما يوضحه الشكل رقم (١٤)، :

١ – إن أحد العناصر الهامة تتمثل في مستشار التغيير سواء كان داخلي أو خارجي، والذي يناط به برنامج التطوير في تحسين كفاءة المنظمة.

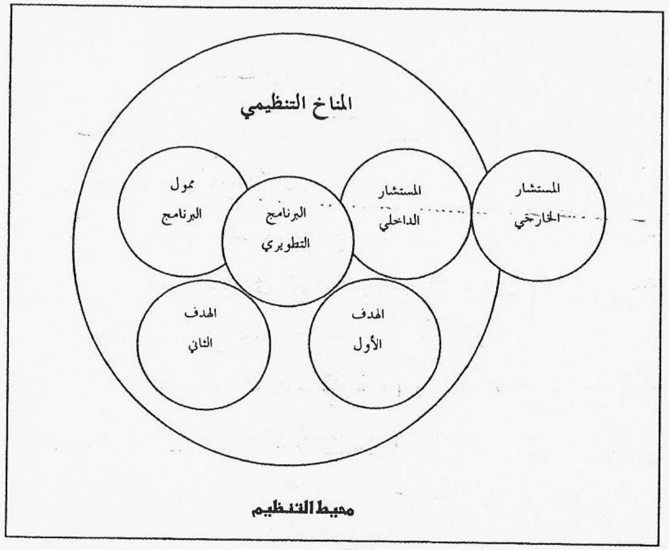
٢ – يتمثل العنصر الثاني في ممول البرنامج التطويري، وهو الشخص أو المجموعة التي طلبت مساعدة مستشار التطوير.

٣ – يتكون العنصر الثالث من الأجزاء أو الأقسام داخل المنظمة المراد تطويرها وكذلك مجموعة السلوكيات والقيم السائدة والمراد تغييرها، وهو الهدف الفعلي من إحداث التطوير التنظيمي.

يجب اخذ هذه العناصر المختلفة في الإعتبار بين المستشار والممول قبل البدء في عملية التغيير، حيث تبدأ عملية أولية تتمثل في الإدراك المتبادل بين الطرفين، الأمر الذي ينتج عنه الإستمرار في البرنامج التطويري من عدمه، ففي هذه المرحلة يقرر ممول التطوير التنظيمي قدرة وجدية مستشار التطوير ومدى إستعداده لحل المشاكل القائمة، كذلك يبدأ المستشار بدراسة الوضع العام ومدى جدية القائمين على التنظيم ورضاهم عن البرنامج التطويري من

ثم يقررون الإستمرار و الإلتزام بعملية التطوير من عدمه [٨]، وتسمى هذه العملية بمرحلة الإستطلاع أو الإستكشاف Reconnaissance من قبل الطرفين.

شكل رقم (١٤)
مكونات العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم



المصدر: D. Hardy 10. Brown. " An Experiential Approach to organization Development" (N.J, Prentice-Hall, 1982) P. 125.

تأثير الإدراك على المستشار وممول التطوير:

لقد أثبتت الأبحاث أن الإدراك Perception هو العامل الرئيسي في التأثير على العلاقة بين مستشار التغيير والممول، لأنه متى ما تكون الانطباع (وبغض النظر عن واقعيته) يصبح من الصعب تغيير ذلك الانطباع، فالأشخاص يتصرفون بناء على ما يتصورونه.

يوضح الشكل رقم (١٥) العوامل المختلفة التي تؤثر في تكوين الإدراك المشترك على العلاقة المتبادلة بين المستشار والتنظيم، تتمثل هذه العوامل في الخبرة السابقة و الموقف ومقدار الضغط الجماعي الموجود وكذلك أنواع الحوافز المتوفرة، تؤثر هذه العوامل كلها على تكوين الإدراك بين المستشار والتنظيم.

فالإنتقائية Selectivity وهي عملية إختيار المعلومات تشير إلى أن الأشخاص يميلون إلى تجاهل كل ما يؤدي إلى التناقض مع قيمهم وأفكارهم، ويميلون إلى إختيار المعلومات التي تؤيد مواقفهم واتجاهاتهم.

يميل الأشخاص كذلك إلى تفسير الأشياء بناء على الخلفية الثقافية والتجارب الماضية، والتي تعمل على إعطاء معنى لما يدور حولهم [٩].

أشار (رونالد ليبيت Ronald Lippitt) إلى أهمية العلاقة بين المستشار والتنظيم في المراحل الأولى لعملية التطوير والتي أطلق عليها مرحلة التفاعل الحرجة Dilemma Interactions حيث تنشأ الصعوبة من عملية الأسئلة المثارة من المستشار حول معرفة أعضاء التنظيم لأبعاد المشكلة ودرجة الوعي لآثارها

ومدى الحاجة للتغيير وتقليل التوقعات المبالغ فيها، وسوء إستخدام السلطة من قبل أعضاء التنظيم والاختلافات في القيم (١٠).

إن أحد الأسس الرئيسية في العلاقة بين المستشار والتنظيم هو الثقة المتبادلة وما قد ينتج من فجوة بينهما حول البرنامج التطويري، حيث من الأجدى قياس تلك الفجوة والعمل على بناء علاقات من الثقة تساعد على نجاح البرنامج التطويري (١١).

أشكال العلاقة بين المستشار والتنظيم:

حدد (أريك نيلسين Eric Nelisen) عدد من الأبعاد التي يمكن إستخدامها كمؤثر على العلاقة بين المستشار والتنظيم والتي تؤثر على طبيعة التغيير.

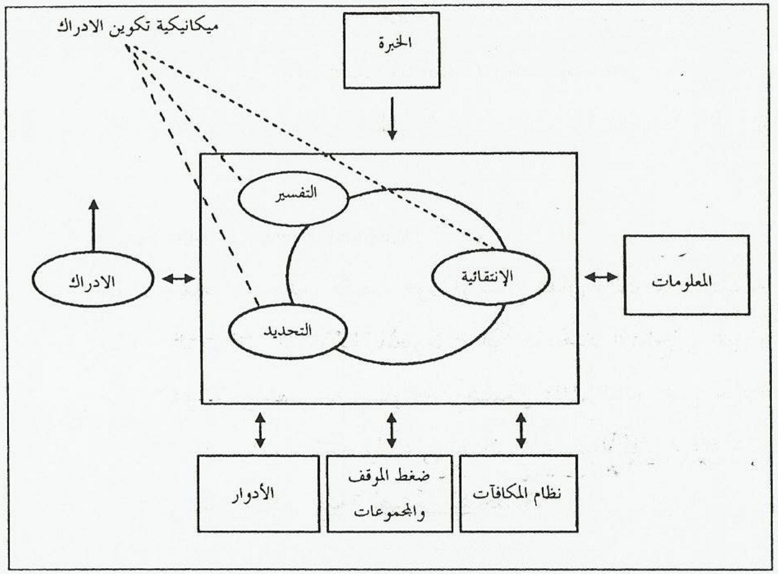
فحتى يمكن تطوير طبيعة وثقافة التنظيم بصورة يسودها التعاون، حدد (نيلسين Nelisen) بعدين رئيسيين :

١- أن هناك حاجة للمشاركة في معرفة شعور وتصورات وأفكار الأشخاص المعنيين بالتطوير

٢- هناك حاجة لقبول وتحمل المسؤولية الشخصية للسلوك.

شكل رقم (١٥)

تأثير الإدراك على العلاقة بين المستشار والتنظيم



المصدر : Joseph. Littere "**The Analysis Organizations**" (N.Y., John Weley & Sons, Inc, 1965) p. 64.

من هذين البعدين المشاركة في الأداء والمشاعر من ناحية والمسؤولية من ناحية أخرى، فقد صور نيلسين أربعة أشكال محتملة للعلاقة بين المستشار والتنظيم كما يوضحه الشكل رقم (١٦) :

١ – أسلوب غير المبالي The Apathetic Mode :

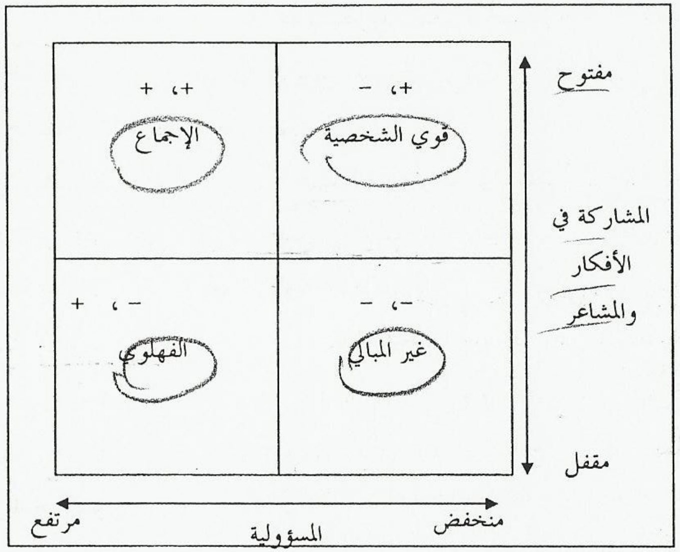
يقوم الأشخاص عن طريق هذا الأسلوب بالاحتفاظ بالأفكار الحقيقية حول الإشباع النفسي والفعالية التنظيمية لأنفسهم فقط، على أساس أن الإفصاح عن تلك المعلومات لا فائدة منه، وبصفة عامة يتبعون الروتين السائد ويتجنبون تحمل المسؤولية، وتتحدد علاقاقم بمستشار التطوير من خلال نظرة الإدارة العليا للعملية التطويرية حيث يغلب على تصوراقم الشك والريبة.

٢ – أسلوب الفهلوي The Gamesmanship :

يتم الاحتفاظ بالمشاعر الحقيقية حول الإشباع الذاتي والفعالية التنظيمية على أساس الخوف من المشاركة بالمعلومات التي قد تهدد النتائج المرغوبة، وكل فرد مسؤول عن تصرفاته وسلوكه، ويتضمن ذلك التأثير على عملية إتخاذ القرارات والإجراءات للحصول على أهداف شخصية، فالفرد هنا يحبذ التطوير والتغيير إذا رأى فيه خدمة لمصالحه الشخصية.

شكل رقم (١٦)

الأنماط الأربعة للعلاقة بين المستشار والتنظيم



المصدر : Eric H. Nelisen, " Reading Clients' Values from Their Reactions to an Intervention Feedback Process" **Academy of Management proceedings**, 1978, P. 318

٣ – أسلوب قوي الشخصية The Charismatic Mode :

في هذا النوع هناك تبادل واسع للمعلومات والأفكار والمشاعر بين عدد محدود من الأعضاء مع بقية الفريق، فالاتباع يعتمدون على رؤية القائد ويتلمسون توجيهاته، لذا تبقى المسؤولية منخفضة لمعظم الأعضاء في التنظيم نتيجة هذه العلاقة الإعتمادية، فهم ينظرون للتغيير كعملية مرغوبة شريطة موافقة القائد، ويعتمدون عليه في تفسير النتائج.

٤ – أسلوب الإجماع The Consensus :

يشارك الأعضاء بصورة مستمرة ومفتوحة في عملية تبادل الآراء والمشاعر علي المستويين الشخصي والتنظيمي، فوجهات النظر الشخصية تؤخذ على أن لها علاقة بوظيفة التنظيم، والقرارات تصاغ من خلال المشاركة وتبادل الآراء، والخلافات تعالج بإيجابية، ويوجد تبادل للمعلومات وشعور بالمسؤولية، حيث يرى الأعضاء عملية التطوير التنظيمي كنموذج متناسق مع طريقة أدائهم ويجدون متعة وفائدة في النتائج التي قد يحملها البرنامج التطويري.

إن هذه الأبعاد المختلفة والمتداخلة من علاقات المستشار بالتنظيم تمثل الحد الأدنى من العلاقات المختلفة والتي يمكن أن تثير قدر من الانتباه للممارس في العملية التطويرية، ويبقى المستشار مسؤولاً عن إيجاد مناخ صحي يتم فيه تبادل المشاعر والمعلومات بصورة واضحة وصادقة، وأن تكون علاقات القوة بين المستشار والتنظيم متوازنة وقائمة على التعاون.

الهوامش

1 – Mark S. Plovnick, R. Fry and W. Burke, " Organization Development" (Boston, Little Brown, 1982) P. 21

2 – Edgar Schein, "Process Consultation: Its Role In Organization Development" (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969) PP.3-4.

3 – Ibid., P. 9.

4 – Noel Ticky, " Agent of planned Social Change, " Administrative Science Quarterly", 19 and (June 1974) PP. 164-82.

5 – Edgar F. Huse, " Organization Development and Change" (N.Y., West Publishing Co., 1976) P. 304.

6 – Edgar Schein, 1989, P. 13.

7 – James Gibson, J. Invancevich and J. Donnelly, Jr, "_Organization: Behavior- Structure- Processes" 9 Boston, Irwin, 1991) PP. 644-47

8 – Warren Benis, " Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects" (Reading, Mass.: Addison-Wesely Pub. Co., 1969) P. 43.

٩ – عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظريات – التطبيقات" _ جدة، دار النوابغ للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م) ص ص ١٢٤ – ٢٧.

10 – R. Lippitt and G. Lippitt, " Consulting Process in Action", Training and Development Journal", 29, No. 61975.

١١ – عبد الله بن عبد الغني الطحم، " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، " المجلة العربية للإدارة"، ١٤، (٩٢ صيف ١٩٩٠م، ص ١١.

12 – Eric h. Neilsen, "Reading Clients' Values from Their Reaction to an intervention Feedback Process, "Academy of Management Proceedings", 1978, P. 318.

الباب الثالث

الفصل الثاني

التشخيص
Diagnosis

- مفهوم التشخيص وأهميته لعملية التغيير.
- مراحل عملية التشخيص التنظيمي.
- الإلمام ببعض نماذج التشخيص.
- أسباب المشاكل التنظيمية.
- المجالات المتاحة في المكونات التنظيمية للتطوير.

مقدمة

تعتبر مرحلة التشخيص من أهم المراحل في عمليات التطوير التنظيمي، حيث أن الخطأ في تحديد المشكلة أو (عدم وجود مشكلة أصلا) يترتب عليه أخطاء في العمليات المتتابعة التي تلي مرحلة التشخيص، بل إن فشل عمليات التطوير والتغيير قد يكون مرجعها في المقام الأول الخطأ في تشخيص المشكلة.

إن هدف التشخيص في المنظمات هو توفير تحليل متكامل من المعلومات عن ما قد يكون من خلل في الهياكل التنظيمية، السياسات الإدارية، العمليات، التفاعلات وكافة العناصر الأخرى، فالتشخيص يوفر الأساس العلمي لإختيار الوسيلة المناسبة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويحدد نقاط التدخل **Intervention** المناسبة، من خلال الجوانب السلوكية، أو الهياكل التنظيمية، أو الجوانب التكنولوجية.

يتطلب التشخيص من خبراء التطوير الحصول على آراء كافة المستويات الإدارية ومن ثم تأكيد حقيقة المشكلة عن طريق البحث العلمي، الأمر الذي يجعل موضوع المعلومات مهمة في عملية التشخيص، خصوصاً المتعلقة بحالة عدم التوازن **Disequilibrium** الذي يعيشه التنظيم في جانب من جوانبه، فتوافر تشخيص حقيقي لا بد معه من وجود معلومات حقيقية حول الحالة وأن تكون المعلومات في صورة تعكس حالة التنظيم، وأن تكون محللة ومرتبة بحيث تعطي معنى للقائمين على عملية التطوير بحيث لا يكفي جمع

المعلومات الأولية فقط بل يجب أن تنظم وترتب كي تسمح بالتفسير والمقارنة.

إذاً عملية التشخيص هي وصف ومعرفة للحالة التنظيمية القائمة، والغرض منها تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.

إن النتيجة الطبيعية لتشخيص ضعيف او غير صحيح هو برنامج تطويري غير فعال ومكلف، يحمل هدر للإمكانات المادية والبشرية ويتضمن ضياعا للوقت والجهد، وهذا ما يبرر أهمية مرحلة التشخيص في العملية التطويرية.

عملية التشخيص:

تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على المعلومات الصحيحة عن الوضع الحالي للمشكلة والفرص المتاحة للتطوير، ويوفر التشخيص نقطة البداية لوصف الوضع الحالي، ومن ثم تحديد الوضع المرغوب فيه حتى يمكن تحديد الوسيلة المناسبة لإحداث النقلة المرغوبة بناء على التوجهات والإمكانيات المتاحة.

يعالج التشخيص بصفة عامة مجالين رئيسيين، الأول يتعلق بالهياكل التنظيمية Structure، أو مكونات التنظيم، مثل الأقسام والإدارات والفروع والعلاقة بينها، وقد يتضمن ذلك المقارنة بين المستويات الإدارية، أما المجال الثاني للتشخيص فيركز على العمليات Process مثل نظام الإتصالات، إتخاذ القرارات، نمط القيادة والسلطة المتبع، وطريقة إدارة الصراع [1].

تتضمن عملية التشخيص عدداً من المراحل، وتتطلب التعاون بين المستشارين وأعضاء التنظيم في عملية جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها وتفسيرها لتحديد المشكلة ومن ثم تحديد وسائل العلاج.

يوضح الشكل رقم (١٧) مراحل عملية التشخيص، حيث تتمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة مع تحديد أولي للمسببات، فالتشخيص يبدأ بالأعراض الظاهرية للمشكلة، فمثلاً ظاهرة الزكام ما هي إلا أعراض للبرد وليس المرض نفسه، كذلك الحال في التنظيم حينما يكون هناك غياب أو

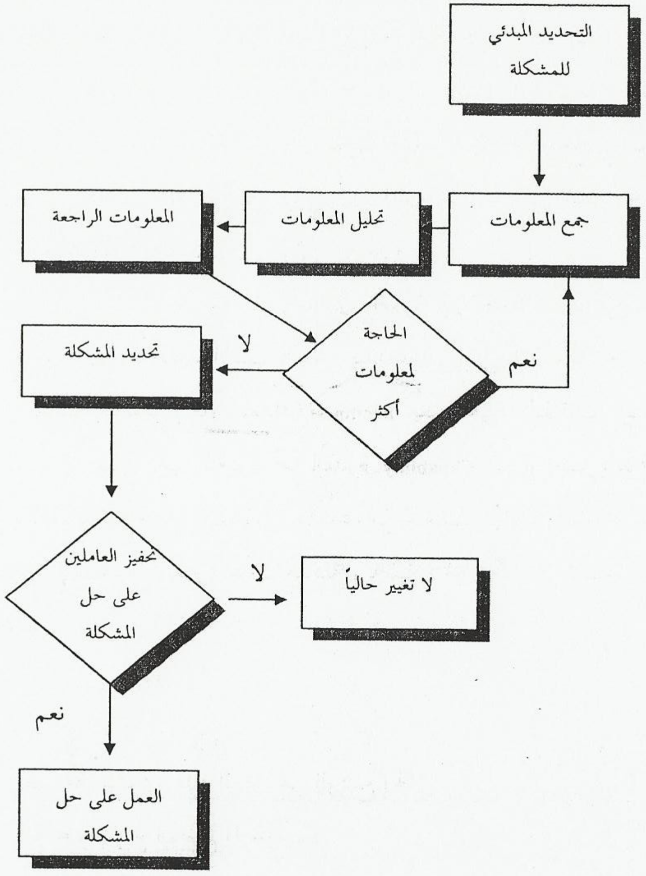
استقالات أو عدم التزام ولامبالاة فهذه كلها سلوكيات تمثل أعراض المشكلة، وتحديد مسببات هذا النوع من السلوك يتطلب معرفة حقيقة الدوافع، فخبير التطوير يجب أن يكون قادراً على تحديد الأسباب **Causes** وأيها أكثر علاقة بالمشكلة، لأن هذا من صميم عملية التشخيص، و البعد عن الوصول المتسرع للنتائج خصوصاً التي لا تقوم على حقائق أو او لا تؤيدها الدلائل، كما يجب تجنب التركيز على سبب واحد فقط للمشكلة لأن تعقيدات التنظيم قد تجعل هناك أكثر من سبب.

② جمع المعلومات...

الخطوة الثانية تتمثل في العمل على جمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية، إستمارات الاستقصاء، أو مراجعة التقارير والأوراق الرسمية أو الجمع بين أكثر من طريقة، ثم تحلل هذه المعلومات وتصنف بطريقة تسمح بالتشخيص والمعالجة.

شكل رقم (١٧)

نموذج عملية التشخيص



المصدر: D. Hardey 10. Brown.**"An Experiential Approach to organization Development"** (N.J, Prentice-Hall, 1982) P 172.

تتمثل الخطوة الثالثة في تشخيص المشكلة وبالتالي تحديد فجوة الأداء The Performance Gap شكل رقم (١٨)، وهو تحديد الفرق بين الواقع والمأمول، أي بين الوضع الحالي للتنظيم وبين ما يجب أن يكون عليه، تتمثل الفجوة في الفرق بين الحالتين ودور التشخيص يتمثل في قياس الفجوة ووصف الإستراتيجية الفعالة للوصول للوضع المناسب، إن التشخيص الفعال هو الذي لا يصف فقط الوضع الحالي، بل الذي يساعد على تقديم الحلول والبدائل للمشكلة القائمة.

تأتي بعد ذلك مرحلة تقرير مدى القدرة والإستعداد للتغيير؟ فبعد تحديد فجوة الأداء وتحديد أنسب البدائل تبدأ عوامل مثل الإستعداد والقدرة على إحداث التطوير، فالإستعداد Readiness يعني تهيئة الطاقات المتعلقة بالدوافع والإتجاهات نحو التغيير، أما القدرة Capability فتعني تعبئة الطاقات المادية والتنظيمية لإحداث التطوير، هذه عوامل منفصلة لكنها متداخلة، حتى يتم تقرير الإستعداد للتغيير، هناك معادلة رياضية (٢) يمكن أن تساعد على فهم أعمق :

ط = ض غ ت > ك

ط = التطوير والتغيير

ض = مستوى عدم الرضا من الوضع الحالي

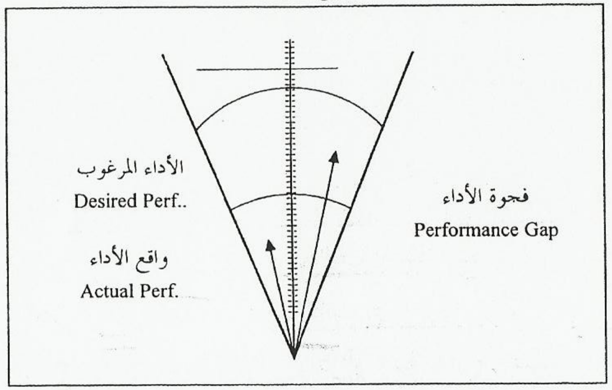
غ = وضوح الوضع المرغوب

ت = الخطوة العملية الأولى للتدخل

ك = تكاليف التغيير

شكل رقم (١٨)

فجوة الأداء



D. Hardey 10. Brown. **"An Experiential Approach to organization Development"** (N.J. Prenntice-Hall, 1982) P 173

ولضمان الوصول للتغيير والالتزام به، يجب أن يكون هناك قدر من عدم الرضا (ض) لدى العاملين بالوضع الراهن في التنظيم حتى يمكن توجيه الجهد نحو التطوير والحد من مقاومة التغيير، وأن يكون هناك قدر من توفر الرؤية الواضحة عن الوضع المرغوب (غ) والذي يتوافق مع القيم والأولويات التي يراها أعضاء التنظيم، كما يجب توفر الوعي عن الخطوة العملية الأولى للتدخل (ت)، فقد يظهر من التشخيص الأولي أن هناك عدم رضا أو إقتناع

بالتغيير، الأمر الذي يستوجب إختيار أسلوب التدخل ويحدده، فقد يلجأ مستشار التطوير إلى إستخدام أسلوب زيادة عدم الرضا كخطوة عملية أولى للتدخل (ت) من أجل قبول عملية التطوير والحد من مقاومة التغيير، وقد يكون هناك عدم رضا (ض) لكن لا يوجد تصور واضح عن الوضع المرغوب (غ)، مما يلجأ معه المستشار إلى إختيار أسلوب التدخل الذي يعمل على توضيح الوضع المرغوب (غ).

فالمعادلة توضح الآتي :

عدم الرضا (ض) x الوضع المرغوب (غ) x الخطوة الأولى للتدخل (ت) يجب أن تكون أكبر من (>) التكاليف المحتملة للتغيير (ك)، والتكاليف هذه قد تكون مقاومة التغيير سواء كانت في صورة فردية كالخوف من المجهول أو جماعية كنقص في الإتصالات أو بيئية خارج التنظيم كالقواعد والتنظيمات، هذه العوائق قد تكون عقبة أمام التغيير لذا فقد يلجأ المستشار إلى التغلب على هذه العوائق كجزء من الإستراتيجية العامة، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك نقص في المعلومات وعوائق في الإتصالات فقد تكون الخطوة العملية الأولى للتدخل (ت) هو وضع إستراتيجية لتبادل المعلومات وتعميق الإتصالات عن طريق إجتماع رؤساء الأقسام والإدارات، مما يعني أنه قبل الشروع في العملية التطويرية يجب التنبه إلى عوائق التطوير والتغلب على مقاومة التغيير.

نماذج التشخيص :

من الصعب على القائمين على عملية التطوير معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات، فكمية المعلومات المتاحة تصبح مصدر إرباك وتشويش، والإقتراحات والملاحظات من مختلف الأشخاص لا تمثل إلا أقوال شخصية لا ترتقي للموضوعية، وبما أن التطوير التنظيمي هو أسلوب علمي للتطوير والتغيير لذلك لا بد أن تكون المعلومات بأسلوب علمي يساعد في عمليات التشخيص.

سيتم توضيح بعض نماذج التشخيص لفائدتها في العملية التطويرية وبالتالي تجنب الكثير من عوامل التشويش والتفكير المضطرب بين المستشار وأعضاء التنظيم، فقد يستفاد من كل نموذج تشخيصي في تحليل عناصر تتعلق بالهياكل التنظيمية أو البيئة الثقافية أو السلوك على المستوى الكلي أو الجزئي للتنظيم.

- إن هناك منهجين أساسيين في التشخيص وذلك بغض النظر عن النموذج التشخيصي المستخدم، الأول يطلق عليه منهج الخبير **Expert Approach** وفيه يقوم مستشار التطوير بصورة مستقلة بجمع المعلومات التي يعتقد بأهميتها ومن ثم تفسيرها وتقديمها بصورة رسمية كبرنامج للتطوير، الثاني ويطلق عليه منهج التعاون **Collaborative Approach**، حيث يشترك المستشار وأعضاء التنظيم في دراسة المعلومات وفي عملية التشخيص للمشكلة التنظيمية والوصول بالنتائج في تصميم البرنامج التطويري، وقد قد يكون أحد المنهجين فعالاً للحالة التنظيمية المعينة، ويعتمد التطوير التنظيمي في المقام

الأول على المنهج الثاني لأنه يوفر المشاركة والتفاعل والإلتزام من قبل أعضاء التنظيم [٣].

إن هناك عدد من النماذج التي تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وسنوضح بعض من هذه النماذج كالآتي :

أولاً : نموذج الصناديق الستة:

يظهر نموذج (ويزبورد) (Weisbord) [٤] كشاشة رادار، يتضمن عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون في حالة جيدة أو سيئة، يوضح النموذج شكل رقم (١٩) هذه المكونات بصورة متكاملة وفي حالة تفاعل مع بعضها، أطلق على هذه المكونات اسم الصناديق.

الهدف أو الغرض Purpose

هناك عنصران أساسيان يتعلقان بالأهداف، الأول يتعلق بدرجة الوضوح، بحيث تكون لدى أعضاء التنظيم صورة واضحة عن أغراض وأهداف التنظيم، الثانية تتعلق بمدى إتفاق التنظيم على الأهداف ومقدار الدعم المقدم.

الهيكل التنظيمي Structure

ينظر في التشخيص هنا، إلى مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي الذي من المفترض أن يخدم أغراض التنظيم.

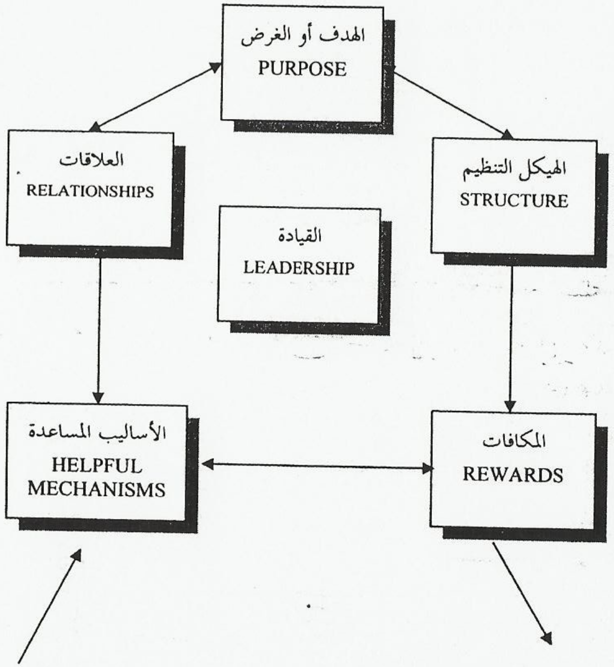
العلاقات Relationships

يوضح Weisbord ثلاثة أنواع من العلاقات، العلاقات بين الأفراد أنفسهم، والعلاقات بين الوحدات التي تؤدي عدد من المهام، وأخيراً العلاقات بين الأفراد وبين طبيعة ومهام وظائفهم، لذلك على خبير التطوير

أن يشخص أولا مدى توافر التعاون المطلوب، ثم نوعية هذا التعاون ودرجة هذه العلاقات وأخيرا كيفية إدارة الصراع داخل التنظيم.

شكل رقم (١٩)

نموذج تشخيص لـ WEISBORD



المصدر : M.R. Weribord "Organization Diagnosis: Six Places to look for Trouble with or without a Twary. **Group and Organization studies**, (1976). PP. 430-446.

المكافآت Rewards

على خبير التطوير أن يشخص الاختلافات والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز، وبين إدراك وشعور العاملين ومدى رضاهم عن ما يقدم لهم من مكافآت.

القيادة Leadership

يحتل موضوع القيادة منتصف العناصر الأخرى نظير الأهمية التي يمثلها، سواء في مراقبة ورصد الإشارات التي تصدر من المكونات الأخرى او العمل على تحقيق التوازن والإنسجام بين مختلف العناصر.

الآليات المساعدة Helpful Mechanisms

يشار إلى هذا العامل الأخير بعامل الجذب الذي يجعل من التنظيم وحدة واحدة وليس فقط مجموعة من العاملين بإحتياجات مختلفة ومتنافرة، لذا فالآليات المساعدة هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء مثل التخطيط والرقابة والميزانية ونظم المعلومات، والتي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم.

إن هذا النموذج التشخيصي يتميز بعدد من المزايا تتمثل في :

أولاً : أنه لا يحتاج إلى وقت كبير في عملية التشخيص خصوصاً إذا لم يكن هناك وقت كافي لدى القائمين على عملية التشخيص.

ثانياً : يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد.

ثالثاً : يعتبر مناسب للمبتدئين في عمليات التشخيص والذين لم يعهدوا التفكير العلمي المنظم، ويتناسب مع المبتدئين في

العمليات التطويرية والتشخيصية للتنظيم لبعده عن إستخدام المصطلحات المتخصصة.

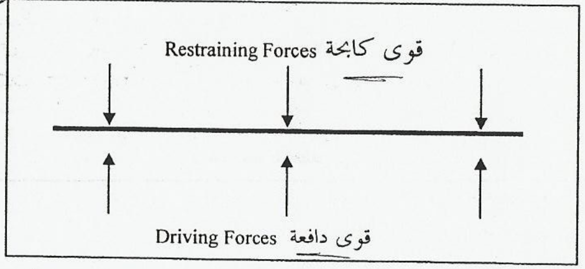
ثانياً : نموذج تحليل مجال القوى:

يعود هذا النموذج The Force Field Analysis إلى العالم (كيرت لفين Kurt Lewin) (٥) حيث يرى أن السلوك التنظيمي ليس بحالة ثابتة Static وإنما عملية متوازنة من القوى Forces تعمل بصورة متضادة، فهناك قوى تعمل على إحداث التغيير، وأخرى مضادة تعمل على مقاومة التغيير وقد سميت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم في حالة ساكنة Stable بالقوى الكابحة Restraining Forces حيث تعمل على مقاومة التغيير، يقابلها في الجانب المعاكس قوى تسمى بالقوى الدافعة Driving Forces تعمل على حدوث التغيير.

ويرى لفين أنه إذا ما تعادلت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم على حالته الراهنة مع القوى التي تعمل على إحداث التغيير، فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن Equilibrium يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي وإستقراره، كما يوضحه الشكل رقم (٢٠).

شكل رقم (٢٠)

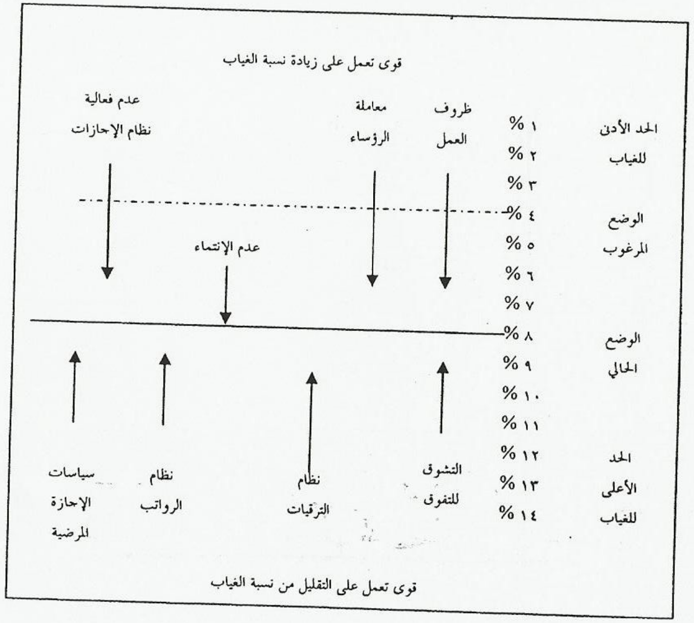
نموذج تحليل مجال القوى



يحدث التغيير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة والقوى الكابحة، ومن خلال عدم التوازن هذا يمكن التخطيط للتغيير عن طريق التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها، وقد يتم التعامل مع القوى القائمة على الجانبين المتضادين، ويوضح المثال في الشكل رقم (٢١) إمكانية التعامل مع القوى التي قد تؤثر على نسبة الغياب في التنظيم.

شكل رقم (٢١)

مثال على تحليل مجال القوى



ثالثاً : نموذج الإنسجام والتطابق :

يعتبر نموذج الإنسجام Congruence Model لكل من (نـــادر وتشـــمان Nadler & Tushman) [٦] أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطـــوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية.

يقوم هذا النموذج كسابقه – نموذج Weisbord – على إفتراض أن التنظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وبهذا يكون التنظيم وحده تحويل بين المدخلات والمخرجات، ويوضح الشكل رقم (٢٢) نموذج الإنسجام والتطابق :

المدخلات Input

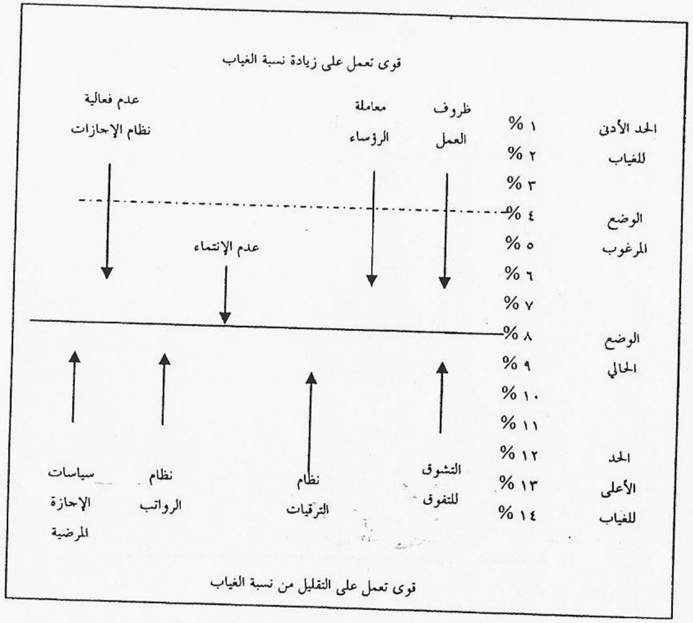
ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز بالثبات النسبي، ويشكل أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم (لورنس ولورش lawrence & Lorsch)، وعلاقة المحيط بالتنظيم كعلاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي، حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود قدر من الصلاحيات، وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية او الدولية والمنافسة خصوصاً مع متطلبات عصر العولمة.

تمثل الموارد Resources مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس مال (آلات – نقود – ممتلكات) أو مواد أولية أو تكنولوجية أو موارد بشرية.

يحدث التغيير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة والقوى الكابحة، ومن خلال عدم التوازن هذا يمكن التخطيط للتغيير عن طريق التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها، وقد يتم التعامل مع القوى القائمة على الجانبين المتضادين، ويوضح المثال في الشكل رقم (٢١) إمكانية التعامل مع القوى التي قد تؤثر على نسبة الغياب في التنظيم.

شكل رقم (٢١)

مثال على تحليل مجال القوى



ثالثاً : نموذج الإنسجام والتطابق :

يعتبر نموذج الإنسجام Congruence Model لكل من (نادر وتشمان Nadler & Tushman) [٦] أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية.

يقوم هذا النموذج كسابقه – نموذج Weisbord – على إفتراض أن التنظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وبهذا يكون التنظيم وحده تحويل بين المدخلات والمخرجات، ويوضح الشكل رقم (٢٢) نموذج الإنسجام والتطابق :

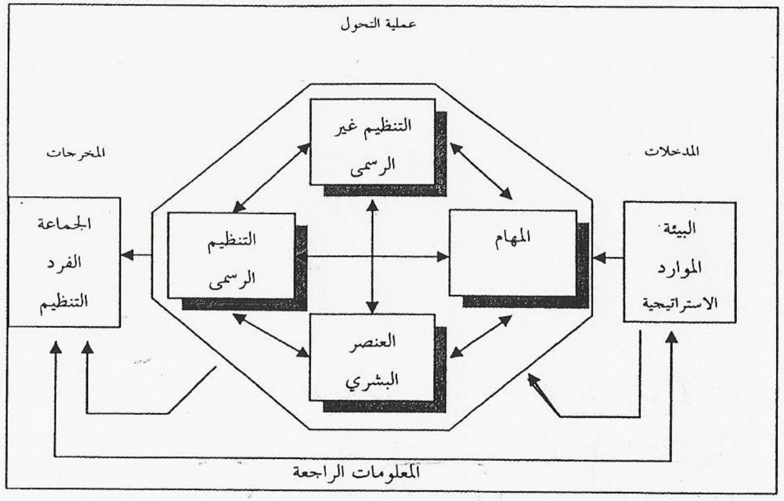
المدخلات Input

ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز بالثبات النسبي، ويشكل أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم (لورنس ولورش lawrence & Lorsch)، وعلاقة المحيط بالتنظيم كعلاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي، حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود قدر من الصلاحيات، وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية او الدولية والمنافسة خصوصاً مع متطلبات عصر العولمة.

تمثل الموارد Resources مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس مال (آلات – نقود – ممتلكات) أو مواد أولية أو تكنولوجية أو موارد بشرية.

شكل رقم (٢٢)

نموذج التوافق لعملية التشخيص



وتؤثر السوابق التنظيمية على نمط السلوك لدى العاملين والسياسات الإدارية ونوعية العاملين الذين يرغبون في الإلتحاق بالمنظمة، بل إن الأحداث الماضية وتاريخ التنظيم يؤثر على كيفية إتخاذ القرارات في وقت الأزمات.

وأخيراً تمثل وضع الخطط وإدارة العمليات والإستراتيجيات في نموذج التوافق أحد مكونات المدخلات، وتعني سلسلة العمليات التي تقرر كيفية الإستخدام الأمثل للموارد التنظيمية في ضوء الظروف المحيطة لتحقيق أداء تنظيمي أعلى، كما تؤثر السوابق التنظيمية على العمليات الإستراتيجية في التنظيم.

عمليات التحول The Transformation Process

تقوم عناصر عمليات التحول الأربعة والموضحة في النموذج شكل رقم (٢٢) بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون هذه العناصر من :

عنصر المهام Task ويتكون من الدور المفترض القيام به، ومن كافة الصفات المتعلقة بالوظيفة نفسها وما تتطلبه من مهارات ومعلومات لأداء المهام بكفاءة.

العنصر البشري ويشمل كافة الإختلافات أو التشابه بين العاملين خصوصاً فيما يتعلق بالتركيب الديموغرافي كمستوى المهارات والإتجاهات والشخصية.

التنظيم الرسمي ويشمل، الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية ونظام الحوافز ونظام المعلومات وكافة الوسائل الرسمية التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف.

أما التنظيم غير الرسمي فيعني البناء الاجتماعي داخل التنظيم ويشمل مصادر الإشاعات والسلطة غير الرسمية ومراكز التأثير وجماعات الضغط وكافة المناورات داخل التنظيم.

المخرجات Output

قدم كل من (نادر وتشمان Nadler and Tushman) ثلاث من عناصر المخرجات تتمثل في وظيفة النظام System Functioning حيث أثيرت أسئلة لأغراض التشخيص.

كيف يحقق التنظيم أهدافه الإنتاجية والخدمية مقارنة بالإمكانيات المتاحة؟ كيف تستخدم المنظمة مواردها؟ ماهي كيفية تأقلم المنظمة مع عوامل التغيير في المحيط؟.

فيما يتعلق بعنصر المجموعات، فهناك أسئلة مثل كيفية سلوك وحدات المنظمة أو مجموعاتها فيما يتعلق بالأداء ؟ هل تتسم اتصالاتهم بالفاعلية؟ كيف تدار عملية الصراع؟ وما هي درجة التعاون؟.

فيما يتعلق بالمستوى الفردي، فهناك إهتمام بكيفية سلوك الفرد داخل التنظيم وعلاقة ذلك بمسائل الغياب وترك العمل والأداء.

مفهوم الملائمة والتطابق Congruence: The Concept of Fit

يشير كل من **Nadler and Tushman** أن وصف المدخلات والمخرجات والعناصر غير كاف لوصف ومعرفة التنظيم، فطالما أن المنظمات هي في حركة دائمة **Dynamic** وليست جامدة **Static**، لذلك يجب أن يعكس النموذج هذه الحقيقة كما هو واضح في الشكل رقم (٢٢).

ولقد نادى كل منهما بمفهوم الملائمة Fit حيث أشارا إلى أن أي إختلال في عملية الملائمة الإنسجام بين أي عنصرين سوف يؤدي إلى إختلال في الأداء الفردي والجماعي مما يؤثر على الكفاءة التنظيمية، ومن هنا فإنه بقدر ما يكون هناك ملائمة بقدر ما يكون هناك فعالية أكبر.

وقد أقترح كل من **Nadler and Tushman** ثلاث خطوات أساسية في عملية التشخيص:

١- تحديد هوية التنظيم — هل التنظيم محل التشخيص مستقل وقائم بذاته (نظام أساسي) أم هو (نظام فرعي) ملحق بتنظيم أكبر؟ ما هي حدوده ومهامه وأعضاؤه وعلاقته بالوحدات الأخرى؟

٢- تحديد طبيعة المتغيرات الرئيسية — ما هي أبعاد المدخلات ومكونات عمليات التحول؟ وما هي المخرجات المطلوبة؟

٣- تشخيص حالة الملائمة — وتعتبر هذه الخطوة من أهم المراحل وتشمل نشاطين :

(أ) تحديد الملائمة بين المكونات.

(ب) ومن ثم تشخيص الصلة بين عناصر الملائمة والمخرجات التنظيمية.

يستطيع خبير التطوير التنظيمي أن يركز على درجة التوافق بين المكونات وما إذا كانت في حالة توافق وانسجام مع بعضها البعض من خلال طرح الأسئلة الآتية:

- إلى أي درجة هناك ملاءمة بين التنظيم الرسمي ومتطلبات العمل؟
- إلى أي درجة هناك تناسب وملائمة بين المهارات؟
- والإحتياجات الفردية ومتطلبات الوظيفة وبينها وبين التنظيم
- الرسمي وغير الرسمي ؟
- إلى أي درجة هناك ملائمة وتناسب بين متطلبات العمل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ؟

الهوامش

1 – Donald F. Harvey and D. Brown, " An Experiential Approach to Organization Development" (N.J., Prentice-Hall, Inc, 1982) P. 171.

2 – R. Beckhard, "Strategies for Large System Change" Shone Management Review, 16. No. 2, 1975, P. 45.

٣ – عبد الله بن عبد الغني الطجم، " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ١٩٩٦م)

4 – M.R. Weisbord, Organizational Diagnosis: Six Places of Look for Trouble with or without a theory" Group and Organization Studies, 1976, PP. 430-447.

5 – Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science, Human Relation. 1, June 1976, PP5-42.

6 – D.A. Nadler and M. Tushman, "Diagnosis for Organization Behavior" In Behavior in Organizations Edited by R. Hackman, E. Lawler and W. Porter (N.Y., McGraw-Hill, 1977) P. 92.

الباب الثالث

الفصل الثالث

عملية جمع المعلومات وإرجاعها

The Data Collection Process and Feedback

- مراحل عملية جمع المعلومات.
- الأساليب المختلفة لعملية جمع المعلومات.
- مزايا وعيوب أساليب جمع المعلومات.
- تقييم مدى فعالية جمع المعلومات.
- أغراض وخطوات عملية المعلومات الراجعة.

مقدمة

تعتبر عملية جمع المعلومات خطوة هامة في كافة مراحل عملية التطوير التنظيمي، التي تسعى إلى نقل التنظيم من وضعه الحالي، إلى الوضع المرغوب، تتسم عملية جمع المعلومات وإرجاعها بالإستمرارية في كافة مراحل العملية التطويرية، سواء في المرحلة الأولى لتحديد طبيعة المشكلة بين خبير التطوير والتنظيم، وحتى الوصول إلى المراحل الأخيرة المتمثلة في متابعة وتقييم البرنامج التطويري.

تعتبر عملية جمع المعلومات وإرجاعها إلى أعضاء التنظيم أساسية لنجاح البرنامج قبل البدء في تطبيقه، وأثناء التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التغيير، وأي خلل في طريقة جمع المعلومات و مصداقيتها أو حتى تفسيرها سوف ينعكس سلباً على برنامج التطوير التنظيمي.

عملية جمع المعلومات:

يعتبر التطوير التنظيمي نشاط يحمل التغيير ويقوم على أساس المعلومات **Data-Based**، حيث تستخدم هذه المعلومات في مختلف المراحل وبين كافة المشاركين لغرض الإرتقاء بنوعية الخدمة التي يقدمها التنظيم، فعملية جمع المعلومات نفسها تشمل البحث والتقصي **Investigation** بما فيها من تحليل ومعالجة، ويمكن النظر إلى عملية جمع المعلومات وفقاً للخطوات الرئيسية التالية :

١- تحديد الهدف The Definition Objectives

تتمثل أهم مرحلة في عملية جمع المعلومات التعريف بهدف البرنامج التطويري لأن ذلك أساسياً لتحديد نوعية المعلومات المطلوبة، فإذا لم يكن الغرض من جمع المعلومات واضحاً يصبح من العسير إختيار وسيلة جمع المعلومات ونوعيتها وطريقة قياسها.

يحصل خبير التطوير في البداية على بعض المعلومات الأولية التي تسمح له بالتشخيص المبدئي ثم يتم بعد ذلك جمع المعلومات الكافية التي يمكن أن تحدد طبيعة المشكلة وتحديدها بدقة، فقد يلجأ خبير التطوير إلى جمع المعلومات عن طريق إجراء المقابلات **Interviews** مع المناصب الرئيسية في التنظيم لتحديد وضع التنظيم الحالي والمستقبلي.

٢- إختيار العوامل الرئيسية The Selection of Key Factors

تتمثل الخطوة الثانية لعملية جمع المعلومات في تحديد العوامل الرئيسية والمرتبطة بطبيعة المشكلة، حيث يعمل كلاً من مستشار التطوير والتنظيم على تحديد العوامل الهامة ومدى الحاجة إلى أي معلومات إضافية ضرورية لعملية تشخيص المشكلة.

وهناك في العادة معلومات جاهزة عن التنظيم تتلخص في التقارير والدراسات والميزانيات وكافة المصادر المختلفة التي قد تكون لها علاقة بطبيعة الحالة، وقد يجد مستشار التطوير أن هناك حاجة إلى عمق أكبر في نوعية المعلومات المطلوبة، مثل الحصول على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات وكذلك كم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أعضاء التنظيم، ومدى الإلمام والإتفاق على الأهداف التنظيمية، وما هي دوافع وإتجاهات وأنماط السلوك السائدة بين العاملين، وقد يجد المستشار أنه من الضروري معرفة كيفية توزيع مراكز القوة والتأثير داخل التنظيم وأثره على الأداء.

بناء على ذلك يحدد المشاركين في العملية التطويرية (المستشار والتنظيم) مدى الحاجة إلى البحث والإستقصاء للمتغيرات الأكثر أهمية وإرتباطاً.

٣- إختيار طريقة جمع المعلومات The Selection of Data-Gathering Method

يوجد العديد من الأساليب لجمع المعلومات، وليس هناك ما يسمى بالأسلوب الأمثل، لأن ذلك يعتمد على طبيعة المشكلة نفسها، ، وحتى تساعد المعلومات على تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، يجب أن تكون قد جمعت بطريقة تسمح بالقياس كماً ونوعاً وتسمح بالمقارنة [1].

هناك عدد من الأساليب والطرق الرئيسية في عملية جمع المعلومات:

أ- المصادر الثانوية Secondary Sources of Data

هناك الكثير من المعلومات الثانوية المتواجدة في التنظيم والتي لا تستثمر من قبل المستشار وأعضاء التنظيم، لأنهم يفترضون عدم تواجد

مثل تلك المعلومات، والتي قد تساهم في تحديد المشكلة موضوع الدراسة.

تتمثل هذه المعلومات الثانوية في الدفاتر المحاسبية والميزانية، وقوائم الغياب والإجازات المرضية ومحاضر الإجتماعات ونماذج تقويم الأداء والقوائم الإحصائية وكافة الدراسات حول المنظمة، ويمكن مقارنة تلك المعلومات بأخرى من قطاعات مشابهة.

وعلى الرغم من توافر مثل تلك المعلومات الثانوية إلا أنه يعاب عليها أنها قد تكون متوافرة بصورة لا تسمح بالإنتفاع منها بصورة دقيقة، كأن توجد معلومات عن الغياب لكنها لا تحدد مثلاً المستوى الإداري أو القطاع كما أنها لا تحدد الأسباب وراء مثل ذلك الغياب.

ب- الملاحظة المباشرة Direct Observation :

تعتبر الملاحظة المباشرة مصدرا هاماً من مصادر جمع المعلومات حول التنظيم والعاملين، يلجأ مستشار التطوير إلى الملاحظة حول كيفية الأداء وكيفية تصرف العاملين في المواقف المحددة، وكيفية التفاعل وحل الخلافات إن وجدت في التنظيم وكافة الأنماط السلوكية والإتجاهات السائدة في التنظيم (٢).

وتعتبر الزيارات الميدانية مفيدة من قبل خبير التطوير حتى يمكن المقارنة بين ما هو مكتوب وبين الواقع، و تحديد الأبعاد المختلفة للمشكلة السلوكية أو التنظيمية محل الملاحظة، على أن عملية الملاحظة

تحتاج إلى الخبير والمتمرس، ليستطيع تحديد ما يريد أن يصل إليه ويبتعد عن العشوائية والتحيز.

ويمكن تقسيم الملاحظة إلى ملاحظة منظمة Systematic وملاحظة عشوائية وعادة ما تفضي الملاحظة المخططة والمسجلة إلى معلومات مفيدة وموثقة، لكنها قد لا تخلو من تأثير التحيز من قبل الملاحظ نفسه.

ج- المقابلة Interviews :

هذه أحد الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداما لجمع المعلومات في عمليات التطوير التنظيمي، بسبب مزاياها المتمثلة في مرونتها وطابعها الشخصي وطابعها المباشر، خصوصاً في الجوانب السلوكية للتنظيم.

وتتكون عملية المقابلة في العادة من أربعة عناصر: التهيؤ حيث يقوم الشخص بتهيئة الظروف المناسبة للحصول على الإجابات والغرض من عمل المقابلة وما قد ينتج عنها من فوائد للتنظيم، فمتى شعر أن جو الثقة قد ساد وان الشخص في حالة جيدة من الاسترخاء والإستعداد للإجابة، عندها يقوم بطرح الأسئلة المنظمة والمتعلقة بالغرض من المقابلة، ثم يأتي بعد ذلك العنصر الثالث المتمثل في الأسئلة الإختيارية أو التحقيقية Probing Questions للحصول على معلومات إضافية أو التأكد من مواقف وإجابات سابقة، ثم يأتي العنصر الرابع والأخير في عملية

المقابلات وهو تسجيل المعلومات سواء عن طريق التسجيل الآلي أو تدوين الملاحظات.

تتمثل مزايا أسلوب المقابلة في عملية جمع المعلومات أنها توفر معلومات قد لا يمكن جمعها بواسطة الأساليب الأخرى، فالمعلومات الشخصية المتعلقة بالأنماط السلوكية والإتجاهات والقيم لا يمكن الحصول عليها بصورة دقيقة من خلال الملاحظة، لكن إمكانية الحصول عليها من خلال المقابلة يكون أدق.

من عيوب المقابلة هو طول المدة الزمنية اللازمة، والتدريب والمهارات اللازمة والضرورية لمن يقوم بعملية المقابلة، ومقاومة المجيب وتحيزه، وأخيراً صعوبة المقارنة الموضوعية بين الإجابات.

د- الأسلوب المسحي أو الاستقصاء Surveys of Questionnaires

يستخدم هذا الأسلوب لجمع معلومات كبيرة ذات طابع كمي، وعلى الرغم من أن هذا النوع من جمع المعلومات يفتقد إلى الطابع الشخصي والحسي، إلا أنها طريقة فعالة لأسلوب التحليل الكمي، فقد يلجأ مستشار التطوير عن طريق الأسلوب المسحي إلى محاولة معرفة إدراك المديرين للمناخ التنظيمي السائد أو كيفية النظر إلى نمط القيادة المتبع في التنظيم.

يحمل الأسلوب المسحي بعض المشاكل المتعلقة بتصميم الأسئلة وتوزيعها، وكذلك الأمور المتعلقة بالمصداقية ودرجة الثقة [3]، على أنه مع تطور الأساليب الإحصائية هناك طرق لقياس درجة الثقة وكافة

المشاكل الناتجة عن إستخدام الأسلوب المسحي والإستقصاء، والذي لا يمكن الإفاضة فيه هنا [4].

وهناك بعض الأساليب الأكثر إستخداماً في برامج التطوير التنظيمي بإعتباره عملية ذات قاعدة معلوماتية، يطلق عليها تحليل الفجوة **Gap Analysis**، حيث يتم الحصول على معلومات تتحدد فيها الحالة القائمة للتنظيم ومقارنتها بما يجب أن تكون عليه، من ذلك تظهر الفجوة بين الحالتين ومن خلالها يتم تقرير وسيلة التدخل المناسبة للتطوير [5].

هـ- قياس العلاقات الإجتماعية Sociometric :

يستخدم هذا الأسلوب لجمع المعلومات النوعية عن العلاقات المتبادلة بين الجماعات، ولقد طور هذا الأسلوب (جاكوب مارينو **Jacob Moreno**) [6]، حيث يقوم تحليله للمعلومات على الإختيارات المتاحة بين المجموعة، ويلجأ مقياس العلاقات الإجتماعية إلى تحديد أسئلة مثل :

- من هو الشخص الذي تميل إلى العمل معه ؟
- مع من يتم الإتصال والتفاهم ؟
- من هو الأكثر مساعدة لك في المشاكل التقنية ؟

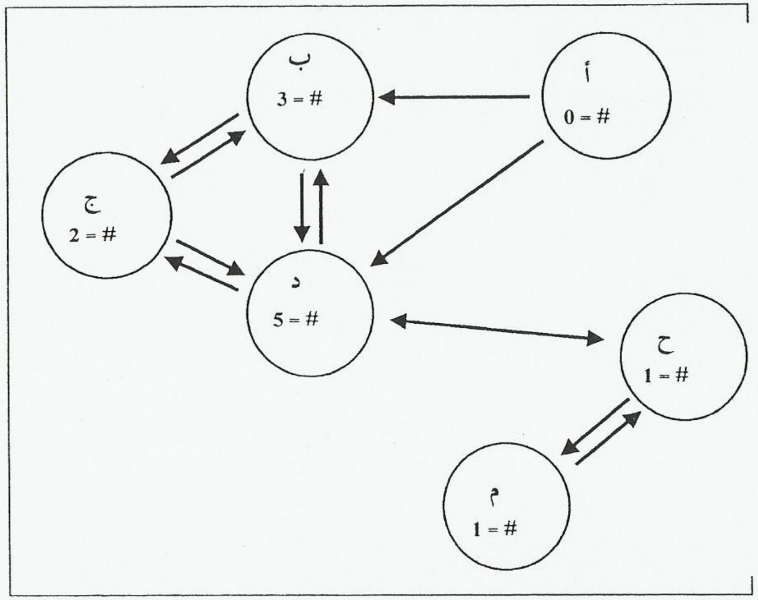
يمكن مثل هذه الأسئلة أن تساعد على رسم إطار يوضح تركيب ونمط التفاعل في المجموعة كما هو موضح في الشكل رقم (٢٣)، حيث يطلق على الأشخاص الذين تم إختيارهم من أكثر أفراد المجموعة (النجوم

Stars)، والأقل إختياراً يطلق عليهم (المعزولين **Isolates**)، وحينما يتم الإختيار من طرف واحد دون أن يتبعه إختيار مقابل يطلق عليه (إختيار من طرف واحد **One-Way Choice**)، أما حينما ينحصر الاختيار بين ثلاثة أشخاص أو أكثر على أنفسهم بصورة متبادلة من مجموعة واسعة فيطلق على ذلك (العصبة **The Clique**)، ويمثل (تبادل المراكز) والشللية مؤشر لعدم الإلتحام والإلتزام داخل المجموعة.

إن هذا الأسلوب مفيد نظير توفيره لقدر من المعرفة حول الهيكل غير الرسمي وإعطاؤه لمؤشر واضح عن تماسك الجماعة ومساعدته في إظهار المشاكل المحتملة.

وهناك أساليب مثل مقياس (**TAT**) لـــ (ميكلاند **McClelland**) لقياس الإنجاز والقوة والتكتلات بين الأفراد أو المجموعات في التنظيم [٧]. وكذلك مقياس (فورديس وويل **Fordyce and Weil**) الذي يقيس المناخ التنظيمي [٨].

شكل رقم (٢٣)
الشكل الإجتماعي



المصدر : Donald harvey and D. Browen. " **An Experiential Approach to Organization Development**". (NJ Prentice-Hall, 1982) P. 158.

٤- تنفيذ برنامج جمع المعلومات
The Implementation of the Data Collection Program

قد يلجأ القائمون على جمع المعلومات بعد تحديد عينة البحث على تحديد الوسيلة الأنسب، فالمقابلة محدودة بعدد من المجيبين بينما الإستقصاء يمكن تعميمه إلى أكبر عدد ممكن، بحرص القائمون على عملية جمع المعلومات على شمول العينة لكافة المستويات الإدارية والأقسام المختلفة.

فبعد تحديد الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات تبدأ عملية التصميم والطباعة والتوزيع وجمع المعلومات، ولقد وجد أن عملية جمع المعلومات من طرف خارج التنظيم يعطي ثقة وطمأنينة لدى المجيبين.

– تحليل المعلومات The Analysis of Data

هناك عدد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة قبل تحديد وسيلة جمع المعلومات مثل: كيف سيتم تحليل المعلومات بعد جمعها؟ ما هو نوع التحليل؟ هل سيتم تحليلها يدوياً أم عن طريق الحاسوب ؟ ما هو البرنامج الإحصائي المستخدم؟ هل هناك عملية للمقارنة بين الأقسام أو المستويات الإدارية أو المستوى التعليمي، كل هذه المتغيرات يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند تحليل المعلومات.

– تقييم مدى فعالية جمع المعلومات

Evaluating the Effectiveness of Data Collection

يجب في عملية جمع المعلومات أن يكون هناك معيار لقياس تطابق المعلومات التي تم جمعها مع الهدف الأساسي من عملية الجمع نوعاً وكماً، وعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يوازن بين صحة ودقة المعلومات وبين الوقت وتكاليف جمعها، لذا يجب مراعاة عدد من الإعتبارات منها :

أ – مدى صحة المعلومات The Validity of The Data

تتعامل برامج التطوير التنظيمي مع معلومات ومتغيرات صعبة القياس كمواضيع القيم والإتجاهات، لذا يجب أن يلجأ مستشار التطوير إلى تحديد الأبعاد المراد قياسها قبل الشروع في مرحلة جمع المعلومات الباهظة التكاليف.

ب – الوقت وتكاليف جمع المعلومات

Cost and Time to Collect Data

يعتبر الوقت وتكاليف جمع المعلومات من الأمور التي تؤخذ في الاعتبار، فقد يكون هناك تساؤل عن كم من الوقت متاح لإنجاز ما تم الإتفاق عليه في مرحلة جمع المعلومات، أو الإنتهاء من برنامج التطوير، ما هي المصادر المالية أو البشرية المتوفرة؟ كل هذه الأسئلة وغيرها لها تأثيرها في إختيار وسيلة جمع المعلومات وحجم العينة.

ج – النمط السلوكي والثقافي للتنظيم

The Organization Culture and Norms

على مستشار التطوير أن يقرر أفضل السبل والأساليب لعملية جمع المعلومات للحصول على إجابات حقيقية وصادقة، حيث يعتمد ذلك على النمط الثقافي والسلوكي السائد في التنظيم، فقد يكون هناك إنفتاح وتقبل للنقد وتبادل المعلومات مما يجعل مستشار التطوير يلجأ إلى أساليب المواجهة والأسئلة المباشرة، وقد يغلب على أعضاء التنظيم المقاومة والسلوك الدفاعي مما يجبر المستشار على اللجوء للحصول على المعلومات بصورة غير مباشرة.

هـ – التأثير على سلوك المجيبين

The Influence on Respondent Behavior

يوجد تأثير للملاحظين والقائمين بعملية المقابلات على المجيبين، لذلك فمن المهم جداً البعد عن هذا التأثير في عملية جمع المعلومات أياً كانت الوسيلة المستخدمة وهو ما يعرف بالتأثير الهاوثورني Hawthorne Effect.

المعلومات الراجعة The Feedback

تتمثل المعلومات الراجعة في العملية التي من خلالها يقوم مستشار التطوير بالتعاون مع أعضاء التنظيم في جمع المعلومات وإستخدامها كوسيلة لتغيير العلاقات في التنظيم، وذلك كإستخدام وسيلة الإستقصاء لعدد من الأبعاد التنظيمية، ثم تعاد هذه المعلومات إلى مجموعات العمل التي تقوم بتشخيص المشكلة ومن ثم وضع خطة عمل لتغيير الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل، وتتمثل الأبعاد التنظيمية في القيادة، وعملية إتخاذ القرارات، والإتصالات والرضا الوظيفي وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهم.

يقوم هذا الأسلوب على توفير الوسيلة التي من خلالها يتم تغيير علاقات العمل وكذلك قياس التأثير الناتج عن التغيير في التنظيم، وتتمثل خطوات عملية المعلومات الراجعة فيما يأتي :

١ – تقوم الإدارة العليا مع بعض أعضاء التنظيم بالتخطيط الأولي للمسح الإستقصائي.

٢ – يبدأ أشخاص من خارج التنظيم بإدارة وتوزيع أسئلة الإستقصاء على أعضاء التنظيم.

٣ – يعمل فريق من خارج التنظيم بتلخيص المعلومات وإرجاعها إلى مجموعات العمل إبتداء من الإدارة العليا وإنتهاء بالمستوى الأدنى في التنظيم.

٤ – يجتمع كل مدير إدارة أو رئيس قسم بالعاملين لتشخيص المشكلة وتحديدها ومن ثم وضع خطة لبرنامج تطويري، وذلك بمشاركة

المستشار الخارجي الذي يقوم بدور المساعد في العملية الإجرائية [٩].

الأهداف

إن الغرض من عملية المعلومات الراجعة Feedback تتلخص في الآتي :

١ – تطوير وبناء قدر من المعرفة حول المشكلة موضوع البحث.

٢ – تحسين علاقات العمل.

٣ – تحديد العوامل والفرص المتاحة لعملية التغيير.

٤ – تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

الهوامش

1 - Claire Sellitz, Lawrence Wrightsman and Strut Cook, "Research Methods in Social Relations" 9 N.Y., Holt, 1976) PP. 541-550.

2 – James Gibson, J. Invancevich and J. Donnelley, " Organizations: Behavior- Structure- Processes" (Boston, Irwin, 1991) PP. 698-701.

3 – Kathleen Eisenhardt, " Building Theories form Case Study Research" Academy of Management Review, October 1989. PP. 532-50.

4 – S. Sudman and N.M. Bradburn, Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaires Design, (San Francisco Jossey-Bass, 1982).

5 – M. Gannon, and C. Kopchik, " The Precent Approach to Data Gathering " Business Horizons", October 1974.

6 – Jacob Moreno, " Who Shall Survive?" (New York. Bacon House Inc. 1953).

7 – David McClelland, " The Achieving Society" (NJ, Nostrand Co. 1961).

8 – Jack Fordyce and Raymond Weil, " Managing With People " (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co. 1971)) PP. 146-52.

9 – Robert C. Liden, " Reactions of Feedback: The Role of Attributions" Academy of Management Journal, June 1985) PP. 291-308.

الباب الرابع

إستراتيجيات التدخل

- الفصل الأول : المداخل الرئيسية لإستراتيجيات التدخل.
- الفصل الثاني : تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي.
- الفصل الثالث : مستقبل التطوير التنظيمي.

الباب الرابع

الفصل الأول

المداخل الرئيسية لإستراتيجيات التدخل
Major Approaches to Strategies of Intervention

- مفهوم إستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- أبعاد إستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير.
- الحاجة إلى الشمولية في إستراتيجيات التغيير.

مقدمة

تتكون المنظمات من منظور التطوير التنظيمي من :

(١) العنصر البشري.

(٢) العنصر التكنولوجي.

(٣) الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية.

(٤) الأهداف.

يحمل العنصر البشري القيم والمهارات والتوقعات و يتفاعل مع العمليات التشغيلية من خلال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأهداف التنظيمية، يعمل التطوير التنظيمي على إحداث التطوير من خلال العنصر التكنولوجي وكذلك من خلال الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية.

ينصب مفهوم التطوير التنظيمي على التغير بمفهومه الشمولي، نتيجة التداخل والإعتمادية بين كافة العناصر التي تكون التنظيم، إن مقاومة التغير وفشل كثير من البرامج التطويرية ينتج في الغالب من الإعتماد على تغيير عنصر واحد فقط، مثل العنصر التكنولوجي (الهندسة الصناعية، بحوث العمليات، والإدارة العلمية) أو العنصر البشري (أساليب الاختيار، ومعظم البرامج التدريبية) أو الهيكل التنظيمي (إعادة التنظيم) أو الأساليب التشغيلية (تبسيط الإجراءات).

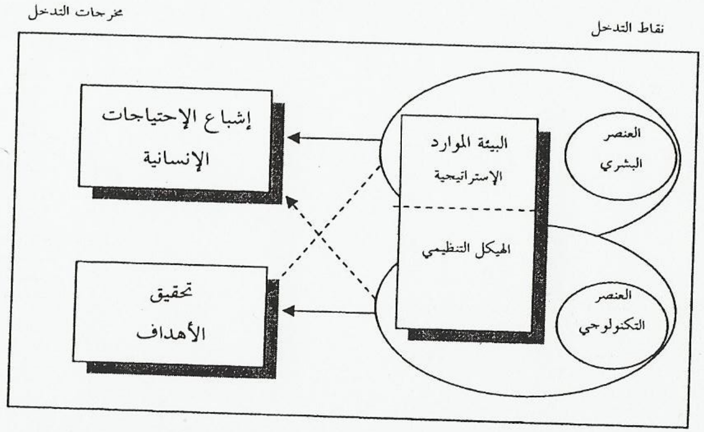
تنظر برامج التطوير التنظيمي للتنظيم ، شكل رقم (٢٤)، كنظام يمثل عدد من العناصر، مثل (العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية)، تتفاعل هذه المكونات لتحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الإحتياجات الإنسانية.

ويلاحظ من الشكل السابق أن كل من الأسلوب البنائي التكنولوجي وأسلوب العملية الإنسانية يتلاقيان في منطقتي العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، وكل من العملية والبناء التنظيمي يهتمان بالسلطة والإتصالات وإتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإدارة الصراع، ففي حين أن العملية التنظيمية تتعلق بتحديد الأدوار والعلاقات، تتأثر الإتجاهات والسلوك بصورة واضحة بالعملية التنظيمية والبناء التنظيمي[1] وطالما أن كل من البناء والعملية التنظيمية عنصران متلازمان فإنه من المستحيل إحداث تغيير في أحدهما دون تأثير الآخر.

إستراتيجيات التدخل:

يؤثر الدور الذي يقوم به مستشار التطوير بما يتضمنه من علاقات بأعضاء التنظيم والمناخ التنظيمي السائد على طريقة إختيار أسلوب وإستراتيجيات التدخل للتغيير، حيث يوضح الشكل رقم (٢٥) هذه العملية.

شكل رقم (٢٤)
مداخل التطوير التنظيمي

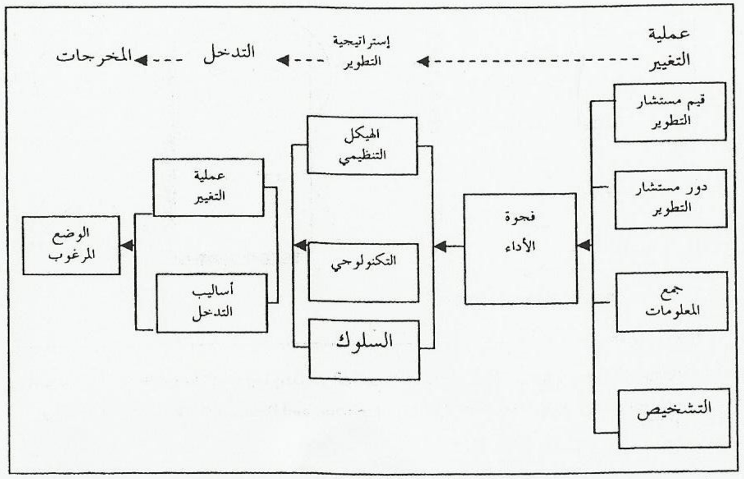


المصدر : Frank Friedlanderand L. Dave Brown " Organization Development" In Karl Manganese, " **Organization Design, Development, and Behavior"** (Dallas, Scott Foesman, 1977)

من الواضح أن مرحلة التشخيص سوف تقود إلى برامج ونشاطات التدخل المناسبة لحل مشكلة قائمة أو زيادة الكفاءة التنظيمية، فبعد تشخيص المشكلة يتم تحديد الفرص المواتية للتطوير، واختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير، حيث تشمل الإستراتيجية Strategy التخطيط والتوجيه لبرنامج التطوير التنظيمي، في حين يعني التدخل Intervention إختيار الوسيلة المحددة لتحقيق أهداف التغيير والتطوير [٢].

شكل رقم (٢٥)

عملية التطوير التنظيمي



المصدر : Donald Harvey and D. Browen. :"**An Experiential Approach to Organization Development**". (N.J. Prenntice-Hall, 1982) P 218.

أبعاد إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتمثل المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، السلوكي)، تظهر أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الإطار الذي يوصل العناصر المختلفة في التنظيم، بحيث أن أي خلل في هذا البناء سوف ينعكس على كفاءة التنظيم.

وللعملية التكنولوجية أهميتها في التنظيم بحيث أصبح تطويرها ملزما سواء في المعدات التكنولوجية، أو وسائل وأساليب العمل، أو تصميم الوظائف.

يضع المدخل السلوكي أهمية للإستفادة من العنصر البشري، فقد كان التركيز في السابق منصباً على الجوانب المادية في التنظيم مع إهمال للجوانب الإنسانية، لكن حدث تحول عندما اصبح يقينا أن إرتفاع الروح المعنوية والدافعية للإنجاز إنما هي نتيجة الإهتمام والإستثمار في العنصر البشري وتطوير مهاراته.

حتى تكون إستراتيجيات التطوير التنظيمي ناجحة لا بد من الأخذ في الإعتبار التداخل والإعتمادية بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم، فالتغيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على باقي العناصر الأخرى، من هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية و تأخذ في إعتبارها المتغيرات التكنولوجية والهيكل التنظيمي بالإضافة للجوانب السلوكية، بل انه أصبح ضرورياً الأخذ بهذا المبدأ الشمولي إذا أريد النجاح لأي برنامج تطويري.

يقصد بإستراتيجية التطوير التنظيمي بأنها: التخطيط الكلي الذي يحاول أن يوحد بين مختلف الأنشطة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنموية خلال فترة زمنية معينة.

أما التطوير الإستراتيجي فهو : "تخطيط النشاطات التي تهدف لحل المشاكل وتجميع القدرات والطاقات من أجل تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وجهد ممكن" (٤).

ومع أن برامج التطوير التنظيمي تعتبر أكثر التصاقا بالجوانب السلوكية في عملية التغير، إلا أنه يجب أن لا يغيب عن الذهن أن برامج التطوير تعطى نصيبا أيضاً للجوانب التكنولوجية والهياكل التنظيمية، وأنها تلقى إهتماماً من برامج التطوير بحسب ما تحدده عملية التشخيص وفجوة الأداء.

تكون مداخل برامج التطوير التنظيمي بغض النظر عن أي الجوانب تحظى بالإهتمام الأكبر، من خلال أحد هذه المداخل :

١ - الهياكل التنظيمية.

٢ - الوسائل التكنولوجية.

٣ - العنصر الإنساني.

مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير:

تتمثل مداخل التغير في برامج التطوير التنظيمي في الآتي :

(١) مدخل التغيير للهياكل التنظيمية

تعنى الهياكل التنظيمية Structure الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، ولا يمكن للهياكل التنظيمية الجيدة لوحدها أن تضمن أداءً جيداً، مثلها مثل القوانين الجيدة التي لا يمكن أن تضمن العدالة الإجتماعية، لكن في نفس الوقت فالهياكل التنظيمية السيئة والرديئة قد تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلاً مهما كانت درجة كفاءة

وإخلاص العاملين، لذلك حرصت إستراتيجيات التطوير التنظيمي على الإهتمام بالهياكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات حتى لا يكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سبباً في ضياع الجهد البشري أو تبديد الموارد، حيث من خلال الهياكل التنظيمية يتم إنتقال وتحرك النشاطات البشرية والمالية والمعلومات التي تسمح بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وتحاول إستراتيجيات التغيير للهياكل التنظيمية أن تحسن كفاءة التنظيم عن طريق تحديد السلطات رأسياً والمسؤوليات أفقياً.

ينصب التركيز الأساسي في عمليات تغير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية Decentralization وتعني نقل عمليات صنع وإتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في التنظيم، أي زيادة سلطات المديرين في تلك المستويات الدنيا، وقد ينصب التغيير على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية، أن أحد النماذج لهذا المفهوم هو ما يسمى بالتصميم المصفوفي Matrix Design حيث تزود المجموعات الأفقية بوظائف تمكنها من إنجاز الأهداف تحت توجيه مدير الوحدة الفرعية، وهذا التصميم قد يكون مناسباً للمنظمات الكبيرة والتي تتعامل مع محيط سريع التغير (٥).

وقد ينصب تغيير الهياكل التنظيمية على العملية الإجرائية Procedures وكذلك تصميم الوظائف، فمن المصطلحات الشائعة والتي قد ترتبط بتصميم الوظيفة هو ما يعرف بالإغناء (الإثراء) الوظيفي Job enrichment حيث تعني زيادة في المسؤوليات والسلطات الوظيفية والمهام لجعل الوظيفة أكثر تحدياً وإمتاعاً، وهناك مصطلح آخر يسمى بالتكبير الوظيفي Job Enlargement وهنا لا يكون تغير في طبيعة الوظيفة بل يضاف لها بعض المهام الأخرى.

كما يوجد ما يسمى بنوعية الحياة الوظيفية Quality of work life ويعرف إختصاراً بـــ (QWL) حيث يهدف إلى تحسين نوعية حياة العاملين عن طريق تلبية إحتياجاتهم وتقليل مصاعب وسآمة الأعمال خصوصاً في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي [٦].

(٢) مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية

تؤثر الثورة التكنولوجية التي نعيشها في الوقت الحاضر سواء في مجالات الاتصالات أو نظم المعلومات على التنظيمات الإدارية، وكنتيجة فهناك محاولات مستمرة لإستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم، ومع هذا فإنه يجب الإشارة إلى أن تلك المخترعات الحديثة قد يكون لها تأثيرها السلبي، مثل ما قد ينتج عنها من بطالة طبقية، مما يستدعى إعادة التأهيل.

لذا فإستراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول أن تركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام Task والمعدات Equipment، ولا شك قد لا يكون بمقدور مستشار التطوير التنظيمي التعمق في هذه الجوانب التكنولوجية، لان مهمته تنحصر في إكتشاف أي خلل في التنظيم يكون سببه جوانب تقنية، وبالتالي فربما يوصي المستشار بعملية التغيير في ذلك الجانب بناء على توصيات خبرات متخصصة في هذا المجال، كمهندسي الإنتاج ومبرمجي الحاسب الآلي أو متخصصين في مجال المعلومات.

(٣) مدخل التغيير للجوانب السلوكية

على النقيض من طريقة التغيير في الهياكل التنظيمية والتكنولوجية تحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تغير الإتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم كل ذلك على افتراض أن هناك تغيير سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف.

فالهدف من الإستراتيجية السلوكية هو الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من الموارد البشرية.

تحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تحدث تغييراً نحو إستخدام أفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل و تعميق الإلتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع الإبداع، تحاول هذه الإستراتيجية تطوير المنظمة من خلال :

(١) تطوير الفرد وتحسين مستوى القدرات والدوافع.
(٢) تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات والقدرات القيادية.
(٣) تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين المجموعة.
(٤) تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل.

إن من الافتراضات التي يقوم عليها هذا المدخل السلوكي للتغيير هو البحث العملي Action Research وتحقيق التوازن في توزيع القوة Power Equalization ونظرية التدخل Intervention Theory، حيث يعني البحث العملي تطليق الأسلوب العلمي في تفسير ووضع الحلول العملية للمشاكل بهدف إيجاد معلومات تكون بمثابة وسيلة للمعرفة وينتج عنها التغيير [٧].

وقد تبين أن البحث العملي يجمع بين البحث والتطبيق وينتج عنه تطوير فعلي.

ويركز مبدأ توزيع السلطة على تعميق المشاركة وذلك عن طريق توازن القوة والتأثير بين أعضاء التنظيم، مما يعني الميل للامركزية في عملية إتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف والتغلب على العوائق النفسية

والمادية في عملية الإتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والإلتزام والمشاركة والتفاعل من قبل أعضاء التنظيم [٨].

وتحاول نظرية التدخل في تغيير أساس عمليات المعلومات وتدفقها وتتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في :

(١) مساعدة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية.

(٢) إعطاء الفرصة في الإختيار من البدائل في عملية إتخاذ القرارات.

(٣) وتوفير الإختيارات للخطط العملية للتطوير.

إذاً فنظرية التدخل تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار موجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا يسعى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة وحلها في نفس الوقت [٩].

الشمولية في إستراتيجيات التغيير:

لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم مع الإتجاه إلى تطبيق إستراتيجية محددة للتطوير، إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على إستراتيجيات التطوير التنظيمي أن تتسم بالشمولية حتى تقدم أساليب للتطوير والتغيير تتناسب والمتغيرات التنظيمية.

إن فعالية المنظمات هو محصلة لعدد من العوامل، تتمثل في العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي، لذلك فإن كل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يمكن أن يكون فعالاً وذلك إعتماداً على طبيعة المشكلة [١٠].

إن الإنطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصوراً على المدخل السلوكي للتغيير، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتغيير والأخذ في الاعتبار المداخل السلوكية والتكنولوجية والبناء التنظيمي مجتمعة، لذلك فعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يكون مدركاً أن إختيار مدخل التطوير ليس قائماً على الاختيار والمفاضلة بقدر ما هو قائم على قدرة مدخل التغيير على حل المشكلة التي تواجه التنظيم.

إن الإقتصار على أو تفضيل إستراتيجية على أخرى لأي مشكلة، أو تفضيل المدخل السلوكي فقط لأي خلل في التنظيم إنما يمثل التحيز من قبل خبراء التطوير والذي قد لا يعالج المشكلة بفعالية.

إن تحديد المشكلة يجب أن ينبع من التشخيص وعلى ذلك يمكن تحديد إستراتيجية التطوير المناسبة، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج **Integrative Approach** للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب، ويمثل الشكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي للتطوير.

والمادية في عملية الإتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والإلتزام والمشاركة والتفاعل من قبل أعضاء التنظيم [٨].

وتحاول نظرية التدخل في تغيير أساس عمليات المعلومات وتدفقها وتتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في :

(١) مساعدة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية.

(٢) إعطاء الفرصة في الإختيار من البدائل في عملية إتخاذ القرارات.

(٣) وتوفير الإختيارات للخطط العملية للتطوير.

إذاً فنظرية التدخل تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار موجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا يسعى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة وحلها في نفس الوقت [٩].

الشمولية في إستراتيجيات التغيير:

لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم مع الإتجاه إلى تطبيق إستراتيجية محددة للتطوير، إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على إستراتيجيات التطوير التنظيمي أن تتسم بالشمولية حتى تقدم أساليب للتطوير والتغيير تتناسب والمتغيرات التنظيمية.

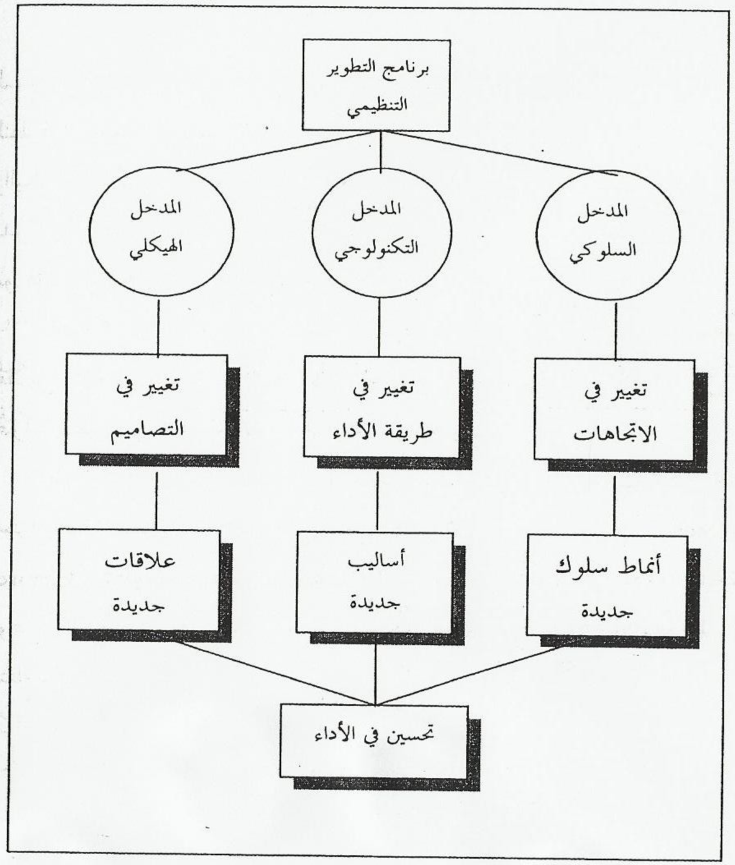
إن فعالية المنظمات هو محصلة لعدد من العوامل، تتمثل في العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي، لذلك فإن كل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يمكن أن يكون فعالاً وذلك إعتماداً على طبيعة المشكلة [١٠].

إن الإنطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصوراً على المدخل السلوكي للتغيير، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتغيير والأخذ في الاعتبار المداخل السلوكية والتكنولوجية والبناء التنظيمي مجتمعة، لذلك فعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يكون مدركاً أن إختيار مدخل التطوير ليس قائماً على الاختيار والمفاضلة بقدر ما هو قائم على قدرة مدخل التغيير على حل المشكلة التي تواجه التنظيم.

إن الإقتصار على أو تفضيل إستراتيجية على أخرى لأي مشكلة، أو تفضيل المدخل السلوكي فقط لأي خلل في التنظيم إنما يمثل التحيز من قبل خبراء التطوير والذي قد لا يعالج المشكلة بفعالية.

إن تحديد المشكلة يجب أن ينبع من التشخيص وعلى ذلك يمكن تحديد إستراتيجية التطوير المناسبة، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج **Integrative Approach** للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب، ويمثل الشكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي للتطوير.

شكل رقم (٢٦)
الأسلوب الشمولي للتطوير



الهوامش

1 – Karl O. mangnusen, " organization Design, and Behavior" (DallasScott, Foreman and Co., 1977) P.312

2 – Donald f. Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J., prentice-Hall, 1982) P. 218.

3 – Ibid, P. 219.

4 – Ibid, P. 220

5 – Donald Harvey, "Organizational Adaptation and the Matrix Design "Arizona Business, (Arizona State university, Aug. – Sep. 1972) P.19

6 – W.Wanner Burke, "The Cutting Edge: Current Theory and practice in Organization Development" (La Jolla, Calif. University Associates, Inc 1987) PP. 267-77.

7 – Newton Margulies, and A. Raia, "Organization Development: Values process, and Technology" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1972) P. 63.

٨ – عبد الله بن عبد الغني الطجم "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية ،(م ٤ العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦، الكويت).

9 – Chris Agryris, " Intervention Theory and Method. Behavioral Science View" (Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co., 1970) P. 21

10 – William F. Glueck, "Organization Change in business and Government " Academy of Management Journal, Dec. 1969, P. 443

الباب الرابع

الفصل الثاني

تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي

Organization Development Intervention Techniques

- مفهوم تقنيات التدخل لبرامج التطوير التنظيمي
- تحديد تقنيات التدخل بحسب مستوى وغرض التطوير.
- تحليل ضغوط العمل.
- بناء الفريق.
- تقنية الحد من الخلافات.
- الشبكة الإدارية.

مقدمة

يوجد العديد من الإستراتيجيات والتقنيات للتدخل خلال مرحلة التنفيذ للبرنامج التطويري، فبينما استراتيجية التطوير التنظيمي تشمل التخطيط الكلي ووجهة برنامج التطوير التنظيمي، نجد أن تقنيات التدخل تتعامل مع الجوانب التشغيلية للتغيير، وتشمل الوسائل التي تحقق أهداف التطوير التنظيمي، تشير أساليب التدخل للتطوير التنظيمي إلى التقنيات الموجهة لتحسين وظائف العمليات داخل التنظيم [1].

يعتبر الوعي بمجال تقنيات التدخل المتاحة لبرامج التطوير التنظيمي أمراً مهماً، حيث تهدف التقنيات إلى تغيير بعض جوانب التنظيم، كالمناخ التنظيمي، السلوك الإنساني في التنظيم، الهيكل التنظيمي، أو الأساليب التشغيلية.

عندما يظهر أن هناك عدم فاعلية في التنظيم، فهذا يعني أن هناك خلل في قيم وسلوك العاملين داخل التنظيم، لهذا تقوم تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على مفهوم أن السبب الرئيسي لمشكلة عدم الفاعلية في التنظيم تعود أساساً إلى الفرد و مجموعات العمل في التنظيم، وأن هناك بعض العوائق التي لا تساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

إن هناك عدداً من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار عند إختيار وسيلة التدخل مثل : طبيعة المشكلة، الهدف من البرنامج التطويري، الأنماط الثقافية والسلوكية السائدة، ودرجة المقاومة المتوقعة، هذه العوامل الهامة يجب أخذها في الاعتبار قبل إتخاذ قرار نهائي لإختيار تقنية التدخل.

تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي:

تهدف تقنيات التدخل إلى رفع الفعالية التنظيمية حل المشاكل، وتنمية جوانب القوة في التنظيم، حيث يقوم الإفتراض الأساسي لنشاطات التدخل على أن المنظمات لديها الاستعداد للتغير والتطور وعلى مستشار التطوير أن يعمل على تحفيز ومساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل المشاكل.

تشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة وتركز على عدد من المستويات داخل التنظيم :

(١) المستوى الفردي The Individual Level

(٢) مستوى المجموعات The Group Level

(٣) مستوى التنظيم The Organizational Level

ويوضح الشكل رقم (٢٧) هذه المستويات من التحليل، حيث يلاحظ أنها موجهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاتها، فنجد أن نشاطات بناء الفريق **Team Building** موجهة نحو المجموعات، بينما نشاطات الشبكة الإدارية **The Managerial Grid** موجهة نحو التنظيم ككل، وحيث أن كل هدف أو مستوى تنظيمي يمثل عملية ومشكلة قائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخل كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية (٢).

ويظهر من الشكل رقم (٢٧) أن نشاط التطوير التنظيمي ترتبط بهدف محدد، وهناك عدد من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار مثل :

١- أن القائم على عملية التدخل قد يكون من داخل التنظيم أو خارجه.

٢- يفترض في وسيلة التدخل أن تكون مخططة وموجهة إلى هدف محدد.

٣- من الممكن أن توجه وسيلة التدخل إلى أكثر من هدف أو مستوى، مثل الشبكة الإدارية **The Managerial Grid**.

٤- هناك حاجة لتقييم مدى نجاح وسيلة التدخل وتأثيرها لتحديد مدى نجاحها من عدمه، لأنه لا يمكن ضمان تحقيق وسيلة التدخل لأهدافها.

أولاً : نشاطات التدخل على المستوى الفردي:

هناك عدد من تقنيات التدخل على المستوى الفردي، فهناك على سبيل المثال :

١ - تحليل أنماط التعامل Transactional Analysis

٢ - تطويع السلوك Behavior Medication

٣ - التدريب المعملي (الحساسية) Sensitivity or Laboratory Training

٤ - برنامج التخطيط المهني Career-Planning Programs

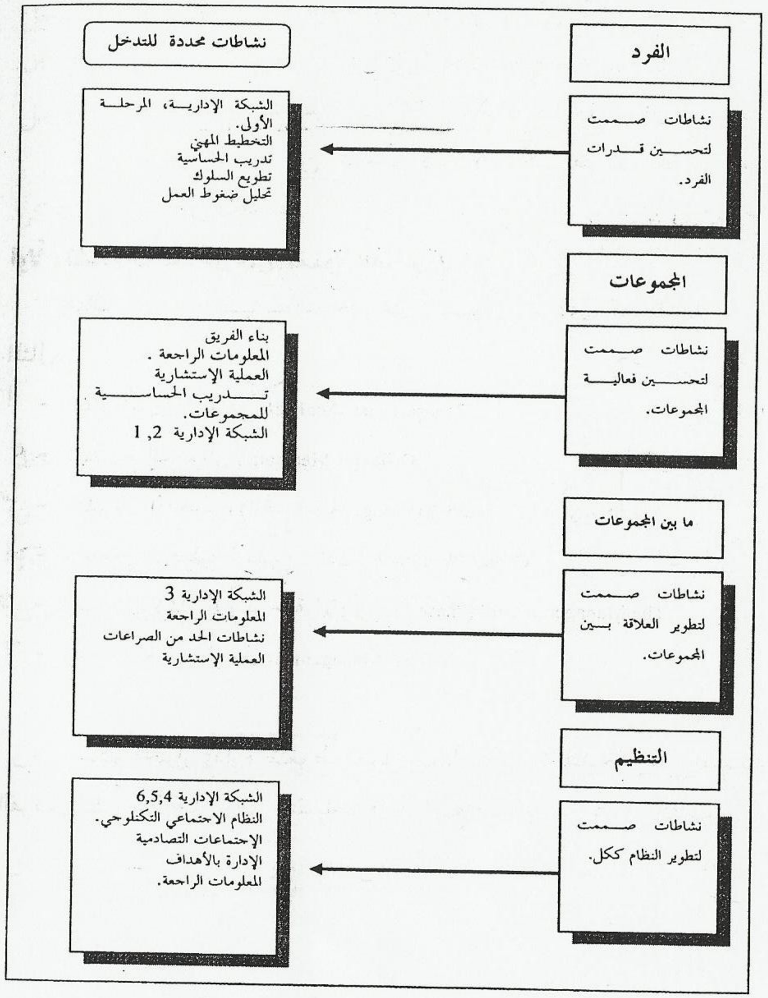
٥ - الشبكة الإدارية (المرحلة الأولى) The Managerial Grid (Phase 1)

٦ - إدارة ضغوط العمل Job Stress Management

وسيتم إختيار إدارة ضغوط العمل كمثال كتقنية للتدخل على المستوى الفردي نظراً لتطرقنا لبعض التقنيات في مواضع متقدمة من هذا الكتاب.

شكل رقم (٢٧)

نشاطات التدخل ومستوى الأداء



- تحليل ضغوط العمل Job Stress Analysis

يعتبر الضغط Stress جهد عاطفي يؤثر على صحة الفرد عقليا وجسديا ومع ذلك فإن بعض الدراسات المتعلقة بضغوط العمل قد أشارت أنه ليس بالضرورة أن تكون كل ضغوط العمل سيئة، فقد تساعد تلك الضغوط في بعض الحالات على رفع الأداء[٣]، لكن كثرة ضغوط العمل قد يصبح أمراً غير مرغوب فيه، حيث أصبحت كثيراً من المنظمات تخشى من التأثير السلبي لضغط العمل، مما ينتج عنه فقدان الإستثمار التعليمي والتدريبي في قواها البشرية، والخوف من الدعاوى القضائية.

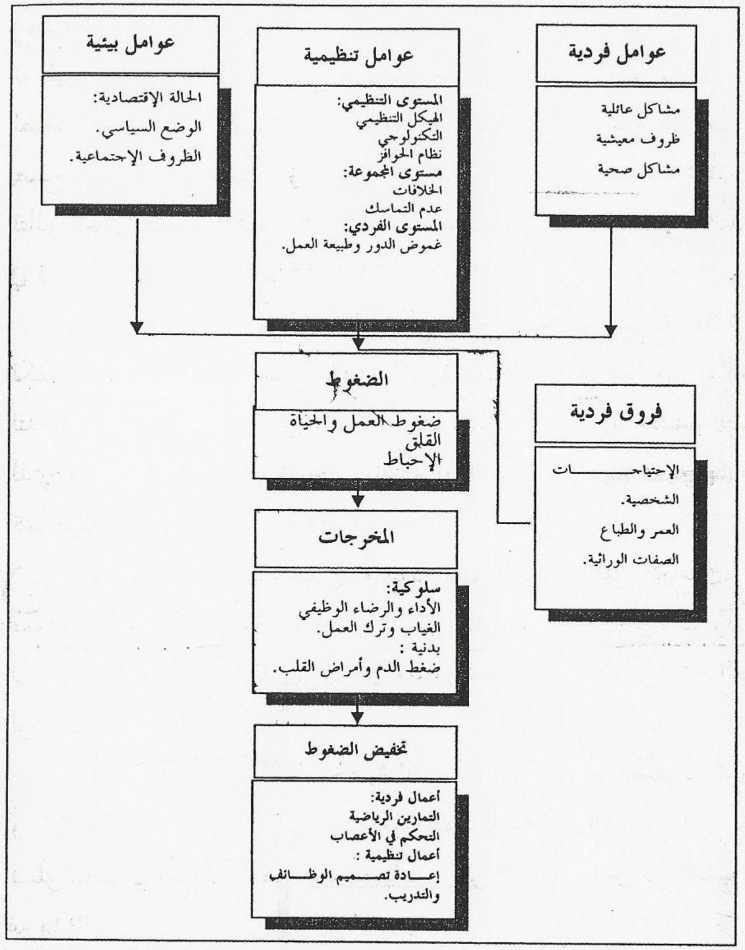
وطالما أن برامج التطوير التنظيمي تسعى لتحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية، فقد اصبح مفهوم "إدارة الضغوط " واحداً من نشاطات التدخل الموجهة نحو الفرد والمنظمة، حيث الهدف هو تحديد مصدر الضغط الذي قد يكون ناتج من الشخص نفسه أو التنظيم أو البيئة بمفهومها العام كما يوضحه الشكل رقم (٢٨).

تساهم بعض المنظمات في وجود تلك الضغوط على العاملين، مثل غموض الأدوار أو طبيعة العمل، و التركيز الشديد على الإجراءات والنظام الرقابي الصارم، أو المغالاة في الروتين والملل الذي ينتج عنه، أو عدم التطور الوظيفي[٤].

كما تساهم الصفات الشخصية للفرد كالشخصية أو الصفات الوراثية أو الإحتياجات دوراً في درجة تحمل الفرد لضغوط العمل، ففي بعض السلوكيات وجد أن بعض الشخصيات أكثر تعرضاً للأمراض القلبية من غيرها[٥].

شكل رقم (٢٨)

إطار تحليلي لضغوط العمل



المصدر : John Invancevich and M. Matteson. Managing for Ahealthier Heurt" **Management Review,** October 1978. P. 17

لضغوط العمل إنعكاسات صحية وسلوكية،كما هو مبين في الشكل (٢٨)، فقد ينتج عن ضغوط العمل القلق والإحباط الذي يؤدي إلى مشاكل صحية، وقد ينتج عنه مشاكل سلوكية مثل عدم الرضا الوظيفي وإنخفاض الأداء وكثرة الغياب أو ترك العمل [٦].

أما إدارة والتحكم في ضغوط العمل فيبدأ من الفرد نفسه، حيث يصبح التشخيص الطبي أمراً ضرورياً للتقليل والحد من آثار هذه الضغوط، كما أن الجوانب المتعلقة بالوراثة، والعادات المتعلقة بطبيعة النظام الغذائي يمكن أن تساعد في فهم أعمق لطبيعة المشكلة، ومن وسائل التخلص من الضغوط زيادة التمارين الرياضية وتغيير بعض العادات السلوكية أو الغذائية الضارة، والبعد عن التوتر ما أمكن، وأهم وسائل تخفيف ضغوط العمل على الإطلاق التوجه إلى الله والصلاة وقراءة القرآن الكريم.

كما أن للجانب التنظيمي دوره في التحكم والتقليل من ضغوط العمل، حيث يمكن عن طريق تحسين وسائل الإتصالات، وتجنب غموض الأدوار وتداخلها، وإعادة تصميم الوظائف للبعد عن الروتين القاتل والملل، وزيادة المشاركة في عملية صنع و إتخاذ القرارات، و التدريب على نشر الوعي حول مشكلة ضغوط العمل ووسائل تخفيضها، كل هذه الأساليب يمكن أن تساعد في التقليل من مشكلة العصر الحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والاحتراق الوظيفي **Job Stress and Burnout**.

ثانياً : نشاطات التدخل على مستوى المجموعة :

تهدف أنشطة التدخل التي تندرج تحت مستوى إلى زيادة فعالية وقدرات المجموعة، ويمكن تحديد عدد من أساليب التدخل تحت هذا المستوى:

١ - بناء الفريق Team Building
٢ - المعلومات الراجعة Survey Feedback
٣ - العملية الإستشارية Process Consultation
٤ - تدرب الحساسية للمجموعة Sensitivity Training (Group)
٥ - التدريب والتعليم Training and Education
٦ - الشبكة الإدارية ١، ٢ Managerial Grid : Phase I,II

وسيتم إختيار بناء الفريق كوسيلة للتدخل لشيوعها وأهميتها:

— بناء الفريق Team Building

لقد أضحت منظمات اليوم على قدر كبير من التعقيد بحيث أصبح من المستحيل الإعتماد على الأعمال الفردية والإنفرادية في تحقيق أهداف التنظيم أو حل مشاكله، من هنا أصبح يعال على مجموعات العمل، خاصة مع التخصص وما نتج عنه من إعتمادية في الأداء بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، من هنا أصبحت وسيلة بناء الفريق من أهم أنشطة التدخل في برامج التطوير التنظيمي وأكثرها شيوعاً (٧).

ومفهوم بناء الفريق يتلخص في أنه حدث مخطط له لمجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون معاً بنوع من العلاقات داخل التنظيم، وذلك

بغرض تحسين الطريقة التي يتم فيها إنجاز المهام، وهذه الأنشطة موجهة نحو أربعة مجالات : التشخيص – إنجاز المهام – العلاقات بين المجموعة – وعمليات الفريق والتنظيم.

فالغرض من الإجتماع التشخيصي **Diagnostic Meeting** هو فتح باب الحوار والنقاش حول أداء المجموعة وتقبل النقد وتشخيص نقاط الضعف التي تقود إلى تدني الأداء فعند إجتماع مستشار التطوير مع أعضاء التنظيم لمدة يوم واحد، تعطي الفرصة لتقديم وتبادل الأفكار مما قد ينتج عنه تحديد للمشاكل الرئيسية التي تؤثر على الأداء مثل : سوء التخطيط أو محدودية الموارد أو عوائق الإتصال المادية والنفسية أو قلة التدريب، من هنا يمكن أن يكون الإجتماع التشخيصي فرصة لتحديد المشاكل والتخطيط للتنفيذ.

وفي إجتماع بناء الفريق العائلي **Family Team-Building Meeting** محاولة لمساعدة أعضاء القسم الواحد للإلمام بمشاكل مجموعتهم وحلها، فقد تكون المشكلة متعلقة بخلافات شخصية بين عضوين أو أكثر، يبدأ المستشار بعملية المقابلة أو الطلب من الأعضاء كتابة تقرير لكل فرد أو عقد إجتماع وذلك بغرض جمع المعلومات ومن ثم تحليلها، ثم يقوم المستشار بإرجاع المعلومات لتحديد طبيعة المشكلة وإقتراح الحلول، وتستخدم هذه الطريقة للتغيير في الهياكل التنظيمية.

أما بناء الفريق عن طريق تحليل الأدوار **Role-Analysis Team Building** فصممت لتوضيح الأدوار المتوقعة من أعضاء الفريق، إن هناك كثير من

الغموض لدى بعض العاملين في المنظمات حول الدور المتوقع منهم، وهذا قد يعوق الأداء وينتج عنه الضغوط النفسية والقلق.

من هنا يطلب في لقاء المجموعة أن يحدد كل شخص دوره الرئيسي وكيفية مساهمته في تحقيق الأداء المرغوب، وبعد مناقشة هذه الأدوار أمام الجميع، يتم تغيير السلوكيات والأدوار المتعارضة أو المتداخلة أو المتهاونة بقناعة، حتى تتطابق مع الدور المطلوب لتحقيق الأهداف [٩].

بالنسبة لتقييم بناء الفريق Evaluation of Team Building فهناك العديد من الدراسات التي أعطت نتائج إيجابية لهذا النوع من نشاطات التدخل في برامج التطوير التنظيمي، بينما يرى البعض الحاجة إلى تقييم أكثر دقة وحذراً، ذلك أن إستمارات الإستقصاء توزع مباشرة بعد إنتهاء البرنامج مما يعني الحصول على رد فعل سريع من المشارك الواقع تحت هالة نشاطات هذه البرامج.

ثالثاً : نشاطات التدخل بين المجموعات :

تهدف مجموعة النشاطات على هذا المستوى إلى زيادة فعالية المجموعات وعلاقاتها ببعض، وينطوي تحتها ما يأتي :

- الشبكة الإدارية ٣ The Managerial III
- المعلومات الراجعة Survey Feedback
- تقنيات الحد من الخلافات Conflict-Minimization Techniques
- العملية الإستشارية Process Consultation

وسيتم التركيز على تقنية الحد من الخلاقات كأحد أساليب التدخل بين المجموعات.

– تقنية الحد من الصراعات The Minimizing of Conflicts Technique

يعتبر وجود قدر من الخلاف بين المجموعات أمراً طبيعياً، وعلى المديرين توخي الحذر من النتائج السلبية خصوصاً بين المجموعات ذات العلاقة، حيث يمكن أن ينتج عن الصراع سلوكيات سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن مواجهة أسباب الخلاف والحد منه هو المدخل لإحداث التغيير في المجموعات، الذي يمكن أن يقلل من أثارة السلبية، وقد نادى كل من (بلاك وشيبرد وموتون، Black, Shepard, Mouton) [١٠] بتقنيات المواجهة كما يأتي :

الخطوة الأولى : يجتمع قائدي المجموعتين مع مستشار التطوير لمناقشة نمط التفاعل بين المجموعتين، لتحديد مدى إمكانية تحسين وسائل الإتصال والتفاهم والإحترام المتبادل.

الخطوة الثانية : يقوم كل فريق بالإجتماع بصورة منفصله لتحديد قائمتين منفصلتين، الأولى تتعلق بآرائهم واتجاهاتهم وشعورهم وتصورهم عن الفريق الآخر وفي القائمة الثانية يقوم الفريق بتوقع ما هي نظرة الفريق الآخر عنهم.

الخطوة الثالثة يجتمع بعد ذلك الفريقان، لتبادل المعلومات حول ما تم التوصل إليه في تلك القوائم، حيث كل فريق يحدد رأيه في المجموعة المقابلة ومن ثم بيان ما يعتقدونه من نظرة الفريق الآخر عنهم، ويحرص مستشار التطوير أن لا يكون هناك أي نقاش في هذه المرحلة.

الخطوة الرابعة: يعود بعدها كل فريق إلى مكان منفصل لتحديد ومناقشة ما تعلموه عن أنفسهم وعن المجموعة المقابلة، ثم يطلب من كل فريق تحديد قائمة أوليات تحتاج إلى مناقشة مع الطرف المقابل.

الخطوة الخامسة: يجتمع الفريقين مرة أخرى للإطلاع على القوائم المعدة من كل فريق، وبعد المناقشة تتحد الفرقتين كمجموعة واحدة لتحديد قائمة واحدة مشتركة تحدد فيها المشاكل التي تحتاج إلى حلول للحد من الصراعات الغير مجدية، ومن ثم يتم إعداد خطوات عملية عن متى وكيف يتم التقليل من الصراعات الدائرة بين المجموعتين.

الخطوة السادسة: يحدد موعد للمجموعتين لمناقشة ومتابعة التقدم الذي حدث بعد تنفيذ الخطوات التطويرية للحد من الصراعات.

إن العنصر الرئيسي هنا هو مواجهة ما يعتقد أنه خلاف سلبي وحقيقي، ولقد قام كل من (جلومبسكي وبلمبيرج Golembiewski & Blumberg) بتطبيق الخطوات السابقة في دراسة على أحد المنظمات (١١)، و قد أظهرت النتائج أن الأشخاص الأكثر انسجاماً وتفاعلاً في وظائفهم كانت

إتجاهاتهم إيجابية نحو تلك التقنية للتدخل ونحو منظمتهم من هؤلاء الأقل إنسجاماً في وظائفهم.

رابعاً : نشاطات التدخل على مستوى المنظمة :

تهدف نشاطات التدخل على هذا المستوى المتقدم إلى تطوير النظام ككل، وهناك عدد من أساليب التدخل :

١ - الإدارة بالأهداف Management by Objectives
٢ - الشبكة الإدارية The Managerial Grid
٣ - الإجتماعات التصادمية Confronting Meeting
٤ - فلسفة نوعية الحياة الوظيفية Quality of Work Life

وسيتم التركيز على الشبكة الإدارية لأهميتها وتطبيقاتها الواسعة.

- الشبكة الإدارية The Managerial Grid :

يرى كل من (بلاك وموتون) (Blak & Mouton) أنه حتى يمكن زيادة فاعلية المديرين والمنظمة على حد سواء فيجب أن يتم تغيير الأساس الثقافي للنظام، ويبدأ برنامج التطوير بواسطة الشبكة الإدارية بالتركيز على سلوك الفرد، وتحديداً على أنماط القيادة، وينتقل البرنامج بعد ذلك إلى عدد من المراحل تشتمل عمل الفريق، العلاقة بين المجموعات، وأخيراً ثقافة التنظيم.

تتكون الشبكة الإدارية كوسيلة للتدخل من ستة عوامل، وتقوم على إفتراض أنه كلما تم تطبيق مرحلة كلما زادت كفاءة الفرد والمجموعة والتنظيم، علماً أن البرنامج بمراحله الستة يحتاج تطبيقه من ثلاثة إلى خمسة سنوات في المنظمات الكبيرة.

يقوم نموذج الشبكة الإدارية على بعدين :

- الأول يهتم بالإنتاج، حيث يهتم المدير أساسا بإنجاز الأعمال كماً ونوعاً مع التركيز على الكفاءة في الإنتاج.
- الثاني يهتم بالإنسان، حيث ينصب الاهتمام بالعلاقات بين العاملين وعدالة المكافآت وطرق توزيعها والتقييم و الرضا الوظيفي.

لقد أوضح بلاك وموتون العلاقة بين الإنتاج والإنسان بشبكة تتكون من (٨١) مربع لتحديد الموقع على البعدين كما يوضحه الشكل رقم (٢٩)، يقوم المدير بالإجابة على أسئلة محددة حول سلوكه ونمط إدارته لتحديد موقعه على الشبكة، وحسب رأي بلاك وموتون فإن الوضع المثالي هو (٩ر٩) لان ذلك يدل على الإهتمام الكبير بالإنسان والعمل معاً، أن الجهد التطويري للستة مراحل في الشبكة يفترض أن ينقل المدير من الوضع الأقل مثالية إلى الوضع المثالي والمرغوب.

يمكن تحديد خمسة أنماط رئيسية لسلوك المدير على الشبكة الإدارية:

نموذج (١,١) : وتسمى بالإدارة السلبية، يكون الاهتمام بالإنسان والإنتاج في أدنى درجاته، والهدف الرئيسي هو الإستقرار والأمن الوظيفي.

نموذج (٩,١) : يطلق على هذا النموذج، إدارة النادي الاجتماعي، حيث الاهتمام كبير بالإنسان، لكنه في أدنى درجاته للإنتاج.

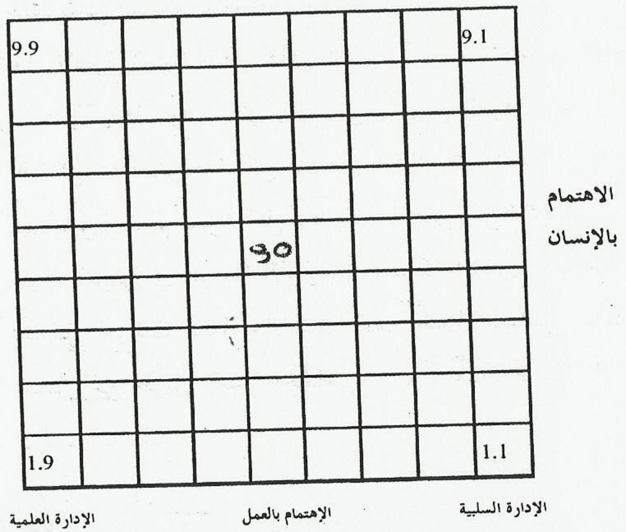
نموذج (١,٩) : التوجه هنا نحو تحقيق درجة عالية من الأداء في وقت قياسي وبأقل تكلفة، والتركيز على الرقابة والقوة.

نموذج (٥,٥) : ويعرف بنمط الإدارة ذات الحلول الوسط، نزعة نحو الإنتاج بدون تكاليف إنسانية مرتفعة أو عدم رضا وظيفي، فهناك محاولة للموازنة بين العمل والعاملين

نموذج (٩,٩) : يعرف هذا النموذج بإدارة الفريق، المحاولات تنصب نحو تحقيق الذات لدى العاملين، وإحتياج التقدير والإحترام، كما يوجد مناخ تنظيمي من الثقة والدعم، مع التركيز على إنجاز الأعمال

شكل رقم (٢٩)

الشبكـــة الإداريـــة



المصدر : R. Blake & J. Mouton, "**The New Managerial Grid**" (House, Tax, Gulf Publishing Co. 1978).

ويعتقد بلاك وموتون أنه عندما يتم إكمال المراحل الستة في البرنامج التطويري للشبكة الإدارية فإن النمط المثالي (٩ر٩) سيكون له السيادة في

التنظيم، تركز المراحل الستة على تطوير الفرد، والمجموعة، والتنظيم، كما يركز البرنامج على التقييم الذاتي، وحل المشاكل، والتشخيص، ووضع الأهداف، والتخطيط بعيد المدى.

– برنامج الشبكة الإدارية

يحتوى برنامج الشبكة الإدارية على ستة مراحل هي :

المرحلة (١) حلقة نقاش الشبكة The Grid Seminar

تبدا الإدارة العليا حلقة نقاش الشبكة، وبعد عودتهم لمنظمتهم يقومون بتدريب المستوى الذي يليهم من المديرين، يقوم المشاركون في حلقة النقاش عادة بمراجعة كل شخص لموقعه على الشبكة الإدارية، كما يتم تحليل وتقييم سلوك كل فرد وقدرته على حل المشاكل.

يكون الغرض في المرحلة الأولى من الشبكة الإدارية التحفيز على حل مشاكل جوانب العمل والإنسان، فمن خلال التفاعل والمناقشة والتشخيص عن طريق العمل الجماعي، يكون هناك فرصة للتعلم و الأعداد للمراحل التالية.

المرحلة (٢) تطوير الفريق Team Development

يتوقع من المديرين في المرحلة الثانية أن يقوموا بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى، حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على تطبيق ثقافة حل المشاكل بصورة شمولية، وتشجيع أعضاء الفريق على تطوير أساليب فعاله لحل المشاكل.

المرحلة (٣) التطوير فيما بين المجموعات Intergroup Development

تتضمن هذه المرحلة العلاقة بين مجموعة عمل وأخرى وتركز على بناء النموذج (٩ر٩) بين المجموعات، حيث يتم البحث عن العوائق والتوترات بين المجموعات، والعمل على تعميق التعاون المشترك لحل المشاكل، وما ينطبق على المجموعات ينطبق على طبقة المديرين على المستوى الإداري بين الأقسام المختلفة.

المرحلة (٤) تطوير نموذج مثالي Development an Ideal Model

يعمل المديرين في المستويات العليا على تطوير نموذج مثالي لتحقيق أهداف فردية وتنظيمية في هذه المرحلة، يتضمن هذا النموذج بلورة للأهداف، الهيكل التنظيمي، آلية عملية إتخاذ القرار، نظام الحوافز، والعقبات، التي تواجه التنظيم، كما يقترح أدوات التدخل لتغيير الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والعنصر الإنساني، يتم بعد ذلك تقييم ونقد هذا النموذج من قبل المديرين في المستوى التنظيمي الأدنى.

المرحلة (٥) تطبيق النموذج المثالي Implementing of the Ideal Model

تركز هذه المرحلة على الإدارة الانتقالية من الوضع القائم إلى الوضع النموذجي الذي تم التوصل إليه، وبصورة تدريجية في عملية التحول يتم تطبيق السياسات والأساليب في النموذج المثالي بسبب دقة وحساسية هذه المرحلة.

المرحلة (٦) مراقبة النموذج المثالي Monitoring the Ideal Model

تركز المرحلة السادسة والأخيرة على تقييم وسيلة التدخل لتطوير الشبكة، ويستخدم لذلك أداة قياس خلال وبعد كل مرحلة في البرنامج التطويري، تتكون أداة القياس الرئيسية التي تستخدم لمراقبة البرنامج من ١٠٠ سؤال مدرج لمعرفة سلوك الفرد، وفريق العمل، والعلاقة بين المجموعات، وحل المشاكل، وإستراتيجيات المنظمة، والمناخ التنظيمي، حيث يسأل كل مشارك عن رأية بين الوضع التنظيمي قبل وبعد إستخدام برنامج الشبكة حتى يمكن مقارنة الوضعين.

تعتمد وسيلة التدخل للشبكة الإدارية على أسلوب التقييم الذاتي، تمارين حل المشاكل بواسطة المجموعات الصغيرة، والإهتمام بالبيئة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، والإنساني، ويدار البرنامج بصفة عامة من قبل أعضاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية يشتركون في كافة مراحل البرنامج وهذا عامل دعم لنجاح البرنامج وتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي.

عوامل مشتركة حول أساليب التدخل:

تتميز عوامل التغيير أنها في حركة تفاعل دائم، لذلك يجب التفكير في التطوير كعملية مستمرة، لا تنتهي بتطبيق برنامج تطويري واحد فقط، إن هناك حاجة ماسة لفهم عاملين يمكن أن يساعدان على مواجهة التغيير:

أولاً : القدرة على تشخيص Diagnose البيئة التنظيمية، المجموعات، والأفراد والتنظيم.

ثانياً : القدرة على التنبؤ لمواجهة التغيير ببرامج مخططة ومدروسة حينما يسفر التشخيص عن الحاجة لمثل تلك البرامج.

إن القدرة على التشخيص والتنبؤ بالحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي يستدعي الإهتمام بعدد من النقاط الهامة:

١- لا يمكن النظر للتغيير والتطوير التنظيمي كعملية منفصلة عن الهيكل التنظيمي والسلوك الإنساني وكافة العمليات الأخرى داخل التنظيم، فالتغيير فقط في الجوانب السلوكية أو الأساليب التشغيلية دون الأخذ في الحسبان بقية المكونات يصبح ضرباً من الخيال ويفضي للفشل، لأن عمليات التطوير والتغيير تتسم بالشمولية والتفاعل بين بقية المكونات التنظيمية كما سبق الإشارة إليه كأساس لبرامج التطوير التنظيمي.

٢- الحاجة للتعاون والتفاهم بين مستشار التطوير و المشاركين في العملية التنظيمية، فأساس هذا التعاون يجب أن يكون واضحاً وقائماً على الثقة المتبادلة والصراحة حتى يمكن الإستفادة من برامج التطوير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والمجتمع ككل.

٣- ليس هناك طريقة مثلى للتطوير أو التغيير، وليس هناك أسلوب تدخل أمثل وأوحد يصلح لكل الحالات والأوقات والظروف، فالمدخل الموقفي Contingency Approach هو أفضل فلسفة ونموذج يمكن الاعتماد عليه في عمليات التغير والتطوير التنظيمي [١٣].

٤ — يتضح بعد الإطلاع على عدد من أساليب التدخل، أنه لا يمكن لشخص واحد الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بعملية التطوير، مما يستدعي وجود عدد من مستشاري التطوير بالإضافة إلى المديرين

التنفيذيين في التنظيم، حتى يمكن ضمان بقاء التغيير والتطوير لأطول مدة، و الإرتفاع بمستوى الأداء التنظيمي.

٥ – أصبح هناك توسع في نوعية المنظمات التي تستفيد من برامج وأساليب التدخل للتطوير التنظيمي، بحيث أصبحت تشمل المنظمات غير الربحية مثل المدارس والمستشفيات، والهيئات الحكومية والمؤسسات الدينية، خصوصاً في الدول المتقدمة، وهذا يعني توسع في تطبيقات برامج التطوير التنظيمي، وتوفير قدر من المقارنة بينهما وبين المنظمات الربحية.

٦ – إن التغيير والتطوير في أحد الجوانب التنظيمية، له تأثير على الجوانب الأخرى، فمثلاً التطوير في الهياكل التنظيمية له تأثيره على الأفراد والمجموعات وتصميم الوظائف لذلك ينبغي من خبراء التطوير التنظيمي العمل دائماً على تشخيص الآثار الجانبية لعمليات التغيير.

تشبه المنظمات الأفراد والمجموعات في إحتياجها للتغيير والتطوير، وما سبق من ملاحظات يمكن أن يسهل من عمليات التطوير التنظيمي، حيث هناك كثير من العقبات التي تواجه أعضاء التنظيم والباحثين والمستشارين، ومن أجل أن يتحكم المديرون في علميات التغيير والتطوير بدلاً من خضوعهم لتياراتها وعواصفها لا بد من فهم أعمق لأبعاد وآثار البرامج التطويرية(١٤).

الهوامش

1 – Donald Harvey and D. Browen, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J, prentice-Hall, Inc., 1982) PP. 232-33.

2 – N. Margulies and Anthony Raia, "Conceptual Foundation of Organizational development" N.Y., McGraw-Hill, 1978) PP. 16-17.

3 – Florence Stone, "Staying in Shape for the Rigors of Management " Management Review, Jan., 1975, PP. 4-11.

4 – Douglas Hall, "Careers in Organizations " (Santa Monica, Calif., Goodyear, 1976).

5 – M. Friedman and R. Rosenman, " Changes in the Serum Chlestrole. " Circulation. 1979, PP. 858-61.

6 – Joseph McGrath, "Stress and Behavior in Organizations" handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago, Rand, 1976) PP. 1351-96.

7 – W. J. Heisler, " Patterns of OD In Practice " Business Horizons", 18, Feb. 1975, PP 77-84.

8 – W. G. Dyer, " Team Building: issues and Alternatives", (Reading, Mass, : Addison – Wesley, 1977).

9 – I. Dayal and J. Thomas, "Operation KPA: Developing and New Organization", Journal of Applied Behavioral Science, 1968, PP. 474-506.

10 – Robert Blake, H Shepard and J. Mouton, " Managing Intergroup Conflict in Industry", (Houston, Texas, Gulf Publishing, 1965).

11 – Robert Golembiewski and A. Blummberg, "Confronting as a Training Design in Complex Organizations." journal of Applied Behavioral Science, October 1967, PP. 525-47.

12 – Robert Blake and Jane mouton, " The New Managerial Grid " (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1978).

13 – Walter Nord and D. Durand, "Beyond Resistance to Change" Organizational Dynamics, autumn, 1957. PP. 2-20.

14 – Robert Khan, "Organizational Development: some Problems and Proposals", journal of Applied Behavioral Science, Oct 1974, PP. 485- 502.

الباب الرابع

الفصل الثالث

مستقبل التطوير التنظيمي

The Future of Organization Development

- نظرة المهتمين بمستقبل التطوير التنظيمي.
- التحولات في مجال التطوير التنظيمي.
- آثار التحولات على تطور برامج التطوير التنظيمي.
- مدى الحاجة والنجاح لبرامج التطوير في البيئة العربية.
- المشاكل والعقبات لبرامج التطوير التنظيمي في الدول العربية.

مقدمة

جعلت التغيرات السريعة في الوقت الحاضر الحاجة إلى التطوير التنظيمي ماسة وملحة، وأصبح هناك حاجة لتوظيف التقنيات الحديثة التي يمكن أن تجعل المنظمات أكثر فعالية وكفاءة وإبداعاً للتعامل مع مرحلة العولمة، والتطوير التنظيمي يعتبر الحقل الحديث لعمليات التغيير المخطط **Planned Change Process**.

وكأي فرع جديد من المعرفة هناك العديد من الإنتقادات أو عدم القناعة سواء من الممارسين أو الأكاديميين تجاه هذا الحقل، فهناك أسئلة حول مستقبل التطوير التنظيمي: هل سيكون هذا الحقل مجالاً للإبداع والقدرة والبروز؟ أم أنه موضة بما يحتويه من تقنيات وغير قادر على مواجهة تحديات المستقبل؟.

التطوير التنظيمي بين التفاؤل والتشاؤم:

إن أحد المتشائمين حول مستقبل التطوير هو (جورج ستراوس George Strauss) حيث أشار أن هناك إحتمال كبير لأن يصبح التطوير التنظيمي كتاريخ مثله مثل "حركة الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية"، ورغم ذلك يرى أن التطوير التنظيمي بدأ يترك بصماته على الممارسات الإدارية (١).

وهناك من يرى التطوير التنظيمي كحقل معرفي متقدم ومجرب يتكون من عدد من المداخل للإبداع التنظيمي والتجديد، وهو لا يزال في مرحلة التطور، حقل جديد ممتع لكنه مثل أي نوع من المعارف الجديدة، لديه كثيراً من المسائل التي لم تحل، وكثيراً من المشاكل والعقبات.

ويرى (أدجر هيوز Edgar Huse) التطوير التنظيمي واحداً من الأساليب الرئيسية لمساعدة التنظيم على التأقلم مع التغيرات السريعة، وكنتيجة فهو ليس بموضة عابرة، بل حقل معرفي ناشئ (٢).

ولقد أوضح هيوز أن (بينيز Bennis) قد أشار أن التطوير التنظيمي يرتكز على ثلاثة إفتراضات أساسية:

١ — يكون للتنظيم في كل مرحلة نمط يتناسب وتلك الظروف، ومع ما يستجد من متغيرات يكون هناك حاجة للتغيير والتطوير التنظيمي ليتناسب والمستجدات.

٢ — يعتبر تغيير المناخ التنظيمي هو الوسيلة الحقيقية للتغيير، بما يتضمنه من قيم ومعتقدات وأسلوب للتفاعل، من المهم تغيير المناخ التنظيمي بدلاً من محاولة تغيير الفرد إذا أريد للتنظيم أن يتطور.

٣ — هناك حاجة للوعي الإجتماعي Social Awareness من قبل العاملين في المرحلة الحالية (٣).

إن قوة الدفع الأساسية وراء برامج التطوير التنظيمي، هو أن العالم في حالة تغير سريع وعلى المنظمات أن تتأهب لعصر العولمة بأنماط وأساليب تساعدها على العمل والبقاء في ظل ظروف تنافسية.

ويعتقد كل من (فرينش وبيل W. French and C. Bell) أن التطوير التنظيمي ليس موضة عابرة، بل حقل له قدرة البقاء والتطور، ويعتبر التطوير التنظيمي في حالة نمو وتغيير نتيجة مساهمات الممارسين والمستفيدين من مختلف الحالات التنظيمية، وكذلك نتيجة التطوير المستمر في تقنياته التي تعززها الإحتياجات المتجددة في المحيط (٤).

كما يعتقد كل من فرينش وبيل أن التطوير التنظيمي ربما يتوسع في مجال نشاطاته مستقبلاً، حيث يمكن أن ينضم تحت مظلته متخصصين من فروع العلوم المختلفة مثل : نظريات التنظيم، بحوث العمليات، الخدمة المدنية والعلاقات العامة والصناعية، والصحة العقلية.

يقدم التطوير التنظيمي التكنولوجيا التي تتعامل مع الزيادة في سرعة التغيير، فهو حقل ظهر نتيجة حاجة الفرد والمجموعات والتنظيم لمواجهة

التغيير، والتحكم في مساره، حيث تحتاج الإدارة الحديثة لنمط التوقع والتخطيط للتغيير، وليس لأ ساليب رد الفعل التقليدية.

التحولات والتحديات:

لا يزال حقل التطوير التنظيمي ينمو نتيجة المساهمات والإقتراحات، فهناك تحولات على مستوى الحقل تتمثل في :

(١) التركيز على إستراتيجيات القيادة والتحول التنظيمي

كان تركيز التطوير التنظيمي بداية ينصب بصورة تقليدية على المستوى الجزئي Micro، وكان التركيز على سلوك الفرد والمجموعة بدلاً من العمليات التنظيمية، وعلى تقنيات التدخل بدلاً من إستراتيجيات التغيير للنظام ككل، بمعنى أن هناك قصوراً على المستوى الكلي Macro، ويمكن تفسير ذلك القصور بأنه نتيجة الأساس النظري للحقل الذي يقوم أساساً على العلوم السلوكية، هذا بالإضافة إلى خلفيات العديد من القائمين على حقل التطوير التنظيمي.

ومع تطور الحقل ونضوجه، فقد بدأ التركيز يزداد على الإستراتيجية التنظيمية Organizational Strategy، وحديثاً هناك إهتمام للربط بين الإدارة الإستراتيجية Strategic Management والتطوير التنظيمي OD في التعامل مع عمليات التحول التنظيمي Organizational Transformation، والقيادة الإستراتيجية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية [٥] كل ذلك من منظور شمولي.

(٢) الإتجاه العالمي

لم تعد منظمات اليوم تتسم بالضخامة فقط نتيجة الاندماجات، بل أنها تتصف بالعالمية أيضاً، فقد أصبحنا نعيش في عصر العولمة، من هنا نبع

الاهتمام بدور التطوير التنظيمي في المجال الدولي، حيث تعمل كثير من المنظمات في ثقافات وقيم متعددة، مثل منظمة الأقطار المصدرة للنفط OPEC، الأمم المتحدة وما يتفرع عنها من منظمات، خطوط الطيران المحلية والعالمية، وزارة الخارجية وما يرتبط بها من بعثات دبلوماسية في الداخل والخارج، الشركات العامة والخاصة التي تعمل على مستوى دولي والشركات متعددة الجنسيات [٦].

يساهم الإختلاف في الثقافات والقيم محلياً و عالمياً، في وجود تحديات وعقبات أمام تعميم استخدام أدوات التدخل ومدى فاعليتها، بحيث أصبحت محددات رئيسية في إختيار إستراتيجيات التدخل [٧].

إذاً فالتحدي الذي يواجه التطوير التنظيمي، هو تطوير قدرات متعددة لمساعدة المنظمات عالمية المنشأ والطبيعة، لذلك فعلى هذا الحقل مواجهة هذا التحدي بالإنتقال من التركيز على المنظمة كحالة قائمة بذاتها، إلى نظرة تتعدى الحدود الإقليمية والثقافية [٨].

(٣) الثقافة التنظيمية

يعتبر المؤرخون التنظيميون أن الفترة الأخيرة من القرن العشرين هي حقبة الثقافة التنظيمية Organizational Culture Era، نتيجة الإهتمام والبحث فيها بصـورة مكثفة، إبتداء من دراسـة (البحث عن الإمتياز In Search of Excellence) إلى (البحث عن بناء المعنوية In Search of a Morale construct) فهذه الدراسات يبدو أنها وسعت مجالات الإهتمام بالثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة، حيث تميل إلى التركيز على عنصرين أساسيين هما : التشخيص، وتغيير الثقافة التنظيمية.

ففي دراسة (أدجر شاين E. Schein) أوضح أن الثقافة التنظيمية هي ردة فعل لمشكلتين رئيسيتين تواجه التنظيم:

أ – مشكلة التأقلم الخارجي والبقاء.

ب – مشكلة الإندماج الداخلي.

فمن خلال هذين العاملين، ومن خلال عمليات التشخيص يتضح أن هناك آلية تعمل داخل التنظيم على تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية (٩)، وتتكون من :

١– على ماذا يوجه المديرون إنتباههم ؟ وماذا يقيسون أو يراقبون ؟

٢– طريقة التعامل مع الأحداث والمشاكل التنظيمية.

٣– نماذج الأدوار والتعلم وبرامج التدريب في التنظيم.

٤– أسس التوظيف والإختيار والترقية والفصل من التنظيم (١٠).

يسعى التطوير التنظيمي دائماً إلى تركيز إهتمامه على التنظيم ككل، وبناء الثقافة التنظيمية والتعامل معها، لأنها الطريقة المفيدة لتحقيق الهدف (١١).

(٤) الأداء العالي والإلتزام المرتفع

لم يقتصر الإهتمام في السنوات الأخيرة على الثقافة التنظيمية فقط بل وجهت أدبيات الإدارة والتنظيم إهتمامها مؤخرا نحو دراسة مفهوم (الأداء العالي High-performance) و (الإلتزام المرتفع High-Commitment) في العمل (١٢).

فموضوعات مثل التفاعل، والمشاركة، والتعاون تعتبر من المكونات الأساسية لبرامج التطوير التنظيمي، ولها أثرها على الأداء بحيث أصبحت مفاهيم مثل الإدارة بالمشاركة Participative Management من المفاهيم الشائعة.

إن الإفتراض الذي يقوم عليه الأداء العالي والإلتزام المرتفع هو تكنولوجيا متقدمة، تصميم عمل فعال، تناسق بين الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية، وتخطيط جيد، وهذه عناصر أساسية، لكنها غير كافية للأداء العالي، نتيجة الحاجة للإلتزام Commitment على مستوى الأفراد أو الجماعات لجعل التكنولوجيا، وتصميم العمل، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجيات تعمل بفاعلية وإتساق.

ومن هنا كانت الحاجة ماسة في الفكر التنظيمي الحديث لمعرفة الأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات في عملية الإلتزام لرفع فعالية التنظيم (١٣).

آثار التحولات الحديثة على التطوير التنظيمي:

من التحليل السابق حول رصد الإتجاهات والتحولات في برامج التطوير التنظيمي، يمكن القول أن هناك نمطين أساسيين يتصف بهما التطوير التنظيمي :

أولاً : أن هناك إتجاه يركز على مستوى النظام ككل System-Wide بدلاً من التركيز فقط على تغيير الفرد أو المجموعة.

ثانياً : كنتيجة فإن هناك أنشطة عريضة ومتعددة في برامج التطوير التنظيمي.

ويوضح الشكل رقم (٣٠) الإتجاهات الأربعة على المدرج إبتداء من مستوى الفرد وصولاً للمستوى العالمي.

يتضح من الأبحاث والدراسات الحديثة أن التركيز في التطوير التنظيمي قد بدأ في التحول فعلياً نحو تطوير التنظيم بصورة أعم وأشمل بحيث يتعدى

محدودية الإقتصار فقط على المستويات الدنيا كالفرد والمجموعة إلى مستويات جديدة أكثر مساحة وتعقيدا.

إن أهداف ونشأة التطوير التنظيمي كما تقدم في فصول هذا الكتاب كانت ولا زالت موجهة نحو إدارة وتطوير المنظمات لتصبح نظاماً أكثر إنسانية وتتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة العالمية الجديدة، بحيث يمكن لها أن تحدث تحولات في هياكلها التنظيمية والثقافية والإستراتيجية بحسب الحاجة والظروف لتصبح أكثر فعالية، وفي نفس الوقت تكون قادرة على العطاء والبقاء (١٤)، لذلك لم يكن من أهداف التطوير التنظيمي فقط التركيز والاقتصار على تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، أو حل مشاكل على المدى القصير.

إن التحولات نحو دراسة وتغيير النظام بمعناه الواسع أصبح حقيقة وواقعاً وضرورياً، وأن التطورات الحديثة مثل التركيز على القيادة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وزيادة إستخدام الأداء العالي والإلتزام المرتفع، كلها عوامل دفع نحو التركيز على التغيير في التنظيم بمعناه الواسع، لذلك لا غرابة أن يكون التحول الآن من التركيز على تغيير الفرد أو المجموعة إلى التطوير التنظيمي بمعناه الشمولي (١٥).

التطوير التنظيمي والبيئة العربية:

على الرغم من تحفظات بعض الباحثين العرب على نقل المفاهيم والأفكار الإدارية الحديثة إلى بيئات ثقافية مختلفة، فإن البعض يرى أنه لا مانع

من تطبيق تلك التقنيات على أن يراعى فيها خصوصية الإدارة العربية وإحتياجاتها (١٦).

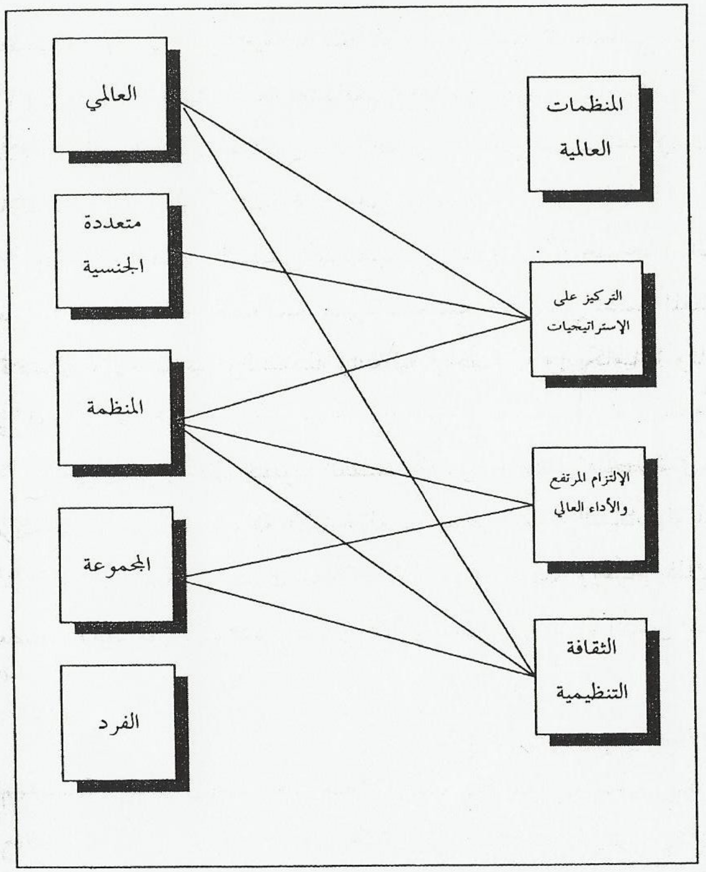
ولقد توصل خبراء التطوير التنظيمي في إجتماعاتهم لعام ١٩٨٥م في عمان إلى أهمية التطوير التنظيمي للمنطقة العربية، بل توصل الخبراء إلى أن التطور التنظيمي قد يكون أكثر أهمية للمنطقة العربية من أهميته للمجتمع الغربي (١٧) لأن البيئة العربية مشبعة بعدة قيم إجتماعية لا بد أن تؤثر على العلاقات داخل التنظيم، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي سيساعد في قرن العلاقات الرسمية وغير الرسمية وإزالة الحواجز بينهما.

إن إقامة التطوير التنظيمي ليتناسب مع الظروف والإحتياجات العربية يجعل من المهم مراعاة الخصوصية المميزة للمجتمع العربي التي تشمل المعطيات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية وإنعكاساتها وتأثيرها على الإدارة العربية.

وحتى يمكن إدخال التطوير التنظيمي كنموذج للتغيير المخطط في البيئة العربية لا بد من دراسة واقع الإدارة العربية بغرض معرفة السمات والملامح الأساسية التي تميزها وكذلك المشاكل التي تعاني منها، وإعتبار ذلك من المعطيات والعوامل المساعدة لإدخال التطوير التنظيمي كأداة للتغيير المخطط (١٨).

شكل رقم (٣٠)

مستوى التحليل للتحولات الحديثة للتطوير التنظيمي



سمات ومشاكل الإدارة العربية :

هناك عدد من السمات التي تتصف بها الإدارة العربية يمكن إيجازها في الآتي :

١ – تداخل النشاط السياسي والإداري

يصعب دائماً وضع خط فاصل بين النشاط السياسي والإداري في كل دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية خاصة، فمن الناحية النظرية تتولى الأجهزة السياسية رسم السياسات بمعاونة فنية من الأجهزة الإدارية وتقوم الأخيرة بالتنفيذ مع قليل من التدخل الذي لا يصل إلى درجة الخلط والإمتزاج كما هو الحال في الدول النامية.

ويرى الباحثون العرب أن الجهاز الإداري في البلاد العربية "مسيساً إلى حد بعيد بسبب إختيار القياديين على أساس الولاء السياسي أكثر من الكفاءة الإدارية، كما أن الأنظمة العسكرية أو الحزبية تتجه عادة إلى أن يكون لها ممثلون في سائر الإدارات الهامة، فتصبح مسرحاً لمعادلات صعبة بين المصالح العرقية أو الطائفية أو الأحلاف السياسية" (١٦)

٢ – التضخم الوظيفي والترهل التنظيمي

أدى النمو العشوائي للأجهزة والمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى التوظيف المعاشي والتوسع العشوائي، إلى جعل التغيير والتطوير أمراً صعباً لعدم خضوعه لمعايير موضوعية.

٣ – محدودية نجاح برامج الإصلاح الإداري

على الرغم من أن التطوير والتغيير عملية مستمرة ودائمة، وان المنظمات تسعى إلى الرفع دائماً من كفاءتها وقدراتها، بحيث أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك فساد حتى يكون هناك إصلاح، فقد أخذت بعض

الدول العربية بمفهوم الإصلاح الإداري حينما بدأ كشعار، والذي أخذ بالمنهج التقليدي وأغفل المنهج الشمولي فأقتصر على إصلاح الهياكل التنظيمية والإجراءات واللوائح فقط و لم ينفذ إلى جوهر المشكلة وأصلها وهو تغيير القيم والممارسات والثقافة التنظيمية وكافة السلوكيات التي تحول دون الأداء العالي والإبداع والإبتكار.

٤ – قلة التأهيل والتدريب للعاملين في القطاع العام

تنفق الدول العربية ما بين (٢٠-٣٠ %) من ميزانياتها على رواتب وأجور لموظفي الأجهزة الحكومية [٢٠]، حيث تضطلع تلك الأجهزة بالدور الأكبر في عملية التنمية وتحديد مستقبل الدول العربية، إلا أن القوى العاملة قليلة التدريب وقياداتها عديمة التأهيل، مرتبطة بالقيم المحلية التي تكرس الإتصال الشخصي والمعرفة وتقدس العلاقات الأسرية حتى في أمور العمل، الأمر الذي يولد مقاومة التغيير، ويجعل من الأجهزة الإدارية رغم حداثتها غير مؤهلة للقيام بدورها المطلوب [٢١].

٥ – ضعف أجهزة الخدمة المدنية

نتيجة ضعف أجهزة الخدمة المدنية وما يرتبط بها من وحدات شؤون الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية، وافتقارها إلى إستراتيجيات وخطط واضحة ومحددة، أصبحت عاجزة عن رسم سياسة تدريبية فعالة أو إحداث تغيير في المفاهيم والسلوك، ولأنها مسيسة إلى حد كبير، فهي غير مؤهلة أصلاً لغرس روح الإنتماء والولاء للوظيفة أو التنظيم [٢٢].

٦ – الإعتماد على الخبرة الأجنبية

تقوم عمليات التطوير والتنمية على تقبل مقترحات وبرامج قد تتجاوز مرحلة التطبيق لإغفالها للجوانب الإجتماعية والإقتصادية والسياسية،

ولإعتمادها على خبرات أجنبية في جوانب إنسانية وإجتماعية مختلفة، لا تنسجم و لا تتفق مع الثقافة والقيم السائدة، فالتغيير والتطوير ينبع دائما من التنظيم نفسه.

٧ – سيادة التنظيم الرأسي

يسود الدول العربية عموماً التنظيم الرأسي أو ما يعرف بالتنظيم العسكري، حيث تتركز السلطة في رئيس الجهاز الذي يقوم بإتخاذ جميع القرارات ويصدر التعليمات للمستويات الدنيا، ويتكون الجهاز التحتي من إدارات تنفيذية مستقلة تماماً عن بعضها، تعمل من خلال جدول الصلاحيات المخولة لها من أعلى وتخضع للجهات الأعلى منها مباشرة.

ويختلف النظام الرئاسي عن النمطين الآخرين، وهما التنظيم الرأسي الإستشاري والتنظيم الوظيفي وذلك في خلوه من الأجهزة الفنية التي تلعب دوراً إستشارياً، ومن الأجهزة المتخصصة وظيفياً التي يمكن أن تخدم الإدارات المختلفة، ولقد بات النمط الرئاسي معروفاً في البلاد العربية وأصبح منافساً قوياً للتنظيم المدني، الأمر الذي يزيد من صعوبة التغيير أو تدفق المعلومات والمشاركة [٢٣].

٨ – الإجراءات الروتينية

تمر برامج التطوير في الدول العربية بالعديد من الإجراءات الروتينية Red tape وبعدد من المستويات الإدارية قبل الموافقة عليها ورصد إعتماداتها المالية مما يستغرق فترة طويلة قد تتغير خلالها الظروف كلياً أو جزئياً، مما يفقد القرار الهدف من إتخاذه [٢٤].

٩ – غياب التخطيط طويل الأجل

يوجد العديد من العوائق للتخطيط طويل الأجل، فرغم مقدرة المنظمات العامة على إعداد خطط طويلة الأجل إلا أن ظاهرة عدم التأكد المصاحبة لصدور الميزانية السنوية يجعل من المستحيل وضع خطط تطويرية بعيدة المدى [٢٥] تتناسب والإحتياجات الحقيقية للمنظمات وتتفق مع روح برامج التطوير التنظيمي، لذلك فإرتباط تلك البرامج يكون مجزئاً ومتوقفاً على الإعتمادات بالميزانيات السنوية.

١٠ – جمود اللوائح والقوانين

هناك عقبات تقف أمام عملية التغيير والتطوير تتمثل في سياسات الرواتب أو الحوافز أو الترقية وكلها مصدرها لوائح وقوانين أو إعتبارات سياسية لا يملك المشرفون على برامج التطوير أي قدرة على تغييرها أو تعديلها، وحتى التي يمكن التنسيق فيها قد تستغرق وقتاً طويلاً نتيجة المركزية وتعدد المستويات الإدارية والإجراءات البيروقراطية.

١١ – الإنغلاق التنظيمي :

نتيجة لأن المنظمات العامة من المفترض أن تكون عرضة للنقد من قبل الرأي العام، فقد أدى هذا إلى نشوء ظاهرة الإنغلاق على محيطها، والاعتماد على السرية، وغياب المصارحة أو الإعتراف بالمشاكل، لأن ذلك يعتبر دليل ضعف في الإدارة، وقد يعرضهم للمسائلة من هيئات الرقابة المالية أو الإدارية.

١٢ – ضعف أجهزة التطوير داخل المنظمات :

إن غالبية المنظمات العامة ليس لديها أجهزة تنظيمية متخصصة تتوفر فيها الكفاءات ذات الخبرة والدراسة الكافية للقيام بالتخطيط والتنفيذ

والمتابعة لبرامج التطوير التنظيمي [٢٦] ناهيك عن إقتصارها على المفهوم التقليدي في التطوير، وبعدها عن مفهوم التطوير بمفهومه الحديث والشمولي.

الهوامش

1 – G. Strauss, " Organization Development: Credits and Debits" in s. Carroll, Eds., The Management Process, 2nd ed. (N.Y: Macmillan publishing Co., Inc, 1977, P. 404.

2 – E. Huse, "Organization Development" (N.Y: West Publishing Co., 1975), P.8.

٣ – المرجع السابق.

4 – P.H. Mirvis, organization Development: parts I- An evolutionary Perspective, in W. A. Pasmore & Woodsman "Research in organizational change and Development" (Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 2, 1988) PP. 1-57.

5 – R.E.Quinn & K. Cameron, " Paradox and Transformation: Toward a theory of Change in Organization and Management" (Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

٦ – عبد الله بن عبد الغني الطجم، " مدى إستجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة لعوامل التغيير " مجلة الاقتصاد والإدارة" المجلد الرابع، جامعة الملك عبد العزيز،١٩٩١م .

7 – A. M. Jager, " Organization Development and National Culture". Academy of Management Review, (1986, 11) PP. 178-190.

8 – P. Evans, " Organizational Development in the Transitional Enterprise: in R. Woodsman (Eds.), Research in Organizational Change and Development, (Greenwich, CT: JAI Press 1989) PP. 1-38.

9 – E.H. Schein, "Organizational Culture and Leadership", (San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

10 – E.H. Schein, " How Culture Forms, Develops, and Changes" In R. Coleman (Eds.), Gaining Control of the Corporate Culture, (San Francisco, Jossey –Bass, 1985) PP. 17-43.

11 – M. Sashin & W.Burke, " Organization Development in the 1980 "Journal of Management, (Vol. 13, 1987) PP. 393-417.

١٢– عبد الله بن عبد الغني الطجم " قياس مدى القدرة على العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" " المجلة العربية للعلوم الإدارية " المجلد الرابع، العدد الأول، ١٩٩٦م، الكويت.

13 – R.P. hutment, " behind Quality Management. " Organization Dynamics (Vol.: 16, 1, 1987) PP. 71-79.

14 – A. Leavy " Second –Order Planned Change: Definition and Conceptualization " Organizational Dynamics, (Vol. 15, 1, 1986) PP. 5-20.

15 – G. Barczak, (Eds.), Managing Large Scale "Organizational Dynamics, (Vol. 16, 2, 1987) PP. 23-35.

١٦– ميرغني عبد العال حمور، " التطوير التنظيمي والخصوصية العربية " (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م) ص ٦٦.

١٧– ورشة عمل مجموعة خبراء في التطوير التنظيمي، عمان، الأردن، ١٩٨٧م، التقرير النهائي، ص ١٤٠.

١٨– ميرغني حمور، ١٩٨٧م، مرجع سابق.

١٩– محمد هاشم عوض، " نظرة شمولية إلى الإدارة العاملة المعاصرة " المجلة العربية للإدارة".

٢٠– المرجع السابق، ص٧

٢١– ميرغني حمور، ١٩٨٧م، ص٦٩.

٢٢– المرجع السابق،

٢٣– محمد هاشم عوض، ص٧.

٢٤– زكي محمود هاشم " التطوير التنظيمي" إجتماع خبراء التطور التنظيمي، عمان الأردن، ١٩٨٥م، ص٢٦.

٢٥ – المرجع السابق.

٢٦ – المرجع السابق.

المراجع

- المراجع العربيـــة.
- المراجع الانجليزية.

المراجع

المراجع العربية :

١. الحسن، ربحي، "التخطيط للتغيير – مدخل لتنمية الإدارة" في "مجلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٧٢، محرم ١٤١٠هـ.

٢. حمور، ميرغني عبد العال، " التطوير التنظيمي والخصوصية العربية " (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م) .

٣. دره، عبد الباري، "التغيير في المنظمات" في "مجلة البحوث الاقتصادية والادارية" العدد الرابع، المجلد التاسع، تشرين الأول ١٩٨١م.

٤. الطجم، عبد الله بن عبد الغني " قياس مدى القدرة على العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" " المجلة العربية للعلوم الإدارية " المجلد الرابع، العدد الأول، ١٩٩٦م، الكويت .

٥. الطجم، عبد الله بن عبد الغني "مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير"، "مجلة الاقتصاد والإدارة "، المجلد الرابع، جامعة الملك عبد العزيز، جده، ١٩٩١م.

٦. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، Human Nature in Organization Theory The Need for Assumption's Articulation, and anew Image of Man" ، جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة (مجلد ٣، ١٤١٠هـ، ١٩٩٠م).

٧. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، صيف ١٩٩٠م.

٨. الطجم، عبد الله عبد الغني الغامدي، " البحث العملي والمحيط المتغير للمنظمات في المملكة العربية السعودية" (لوس أنجلوس، جامعة جنوب كاليفورنيا، رسالة دكتوراه، ١٩٨٢م).

٩. الطجم، عبد الله عبد الغني الغامدي ود. طلق السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظريات – التطبيقات" (جدة – دار النوابغ للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م).

١٠. عوض، محمد هاشم "نظرة شمولية إلى الادارة العربية المعاصرة، "المجلة العربية للإدارة ".

١١. محمد، لطفي راشد "التغيير التنظيمي وخصائصه" " مجلة الإدارة العامة"، الرياض، العدد ٣١، نوفمبر ١٩٨١م.

١٢. هاشم، زكي محمود "التطوير التنظيمي"، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، الأردن، ١٩٨٥م.

المراجع الإنجليزية:

1. Argyris, Chris **"Intervention Theory and Method, Behavioral Science View"** 9Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1970.
2. Beckhard, R. "Strategies for large System Change" Slogan **Management Review**, 16, No. 2, 1975.
3. Beckhard, **Richard "Organization Development: Strategies and Modes** " (Calif, Addison-Wesley Co., 1969.
4. Blake, Robert H. Shepard and J. Mouton, **"Managing Intergroup Conflict in Industry"** 9Houston, Texas, Gulf publishing 1965.
5. Blake, Robert and Jane Mouton, " **The New Managerial Grid"** (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1978).
6. Bennis, Warren " **Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects"** (Reading, Mass: Addison-Wesely Pub. Co., 1969.
7. Bennis, Warren G. eds, **"The Planning of Change"** (N.Y., Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976.
8. Benni, Warren **"O.D. and The Fate of Bureaucracy"** in Edwin Fleishman Studies in personal and Industrial Psychology, (III, Dropsy Press. 1967.
9. Book, S. **"Secrets"** (N.Y., pantheon Books, 1982.
10. Burke, W. Warner **"The Cutting Edge: Current Theory and practice in Organization Development"** (La Jolla, Calif, University Associates, Inc, 1978.
11. Chin, Robert, K. Benne, "General Strategies for Effecting Change in Human System" in **"The Planning of Change"**, ed. By W. Bennis ets, (N.Y. Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976).
12. Cleveland, Harlen **"The Twilight of Hierarchy"**, Public Administration Review, (Vol. 45, No. 1) 1985.
13. Corey, Stephen **"Action Research to Improve School Practices"** (N.Y., Bureau of Publications, 1933).

14. Cummings, Thomas & Edge Hues, **"Organization Development and Change"** (Minn, West Publishing Co., 1989).
15. Dayal, and J. Thomas, "Oration KPA: Developing a New Organization" **Journal of Applied Behavioral Science**, 1968.
16. Dyer, W. G. **"Team Building: Issues and Alternatives"** (Reading Mass: Addison-Wesley, 1977).
17. Elsenbardt, Kathleen "Building Theories from Case Study Research "**Academy of Management Review**", October, 1989.
18. Evens, P. "Organizational Development in the Transnational Enterprise" in R. Woodsman (eds), **Research in Organizational Change and Development**, (Greenwich, CT: JAI Press, 1989).
19. Fagenson, Ellen and W. Burke, "The Current Activities and Skills of Organization Development Practitioners" **Academy of Management Proceedings**, (1989).
20. French, W. and C. Bell, " **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**" (Englewood Clif, NJ: Prentice-hall, 1973).
21. Fordyce, Jack and Raymond Weil, "**Managing with People**" (Reading, Mass: Addison-Wesley publishing Co. 1971).
22. Friedman, M. and R. Roseman, "Changes in the Serum Chlestrole". Circulation 1978.
23. Galbraith, J.K. "**The Anatomy of Power**" (Boston, Houghton, 1978).
24. Gannon, M. and C. Kopchik, "The Present Approach to Data Gathering "**Business Horizons**, October 1974.
25. Gibson, James J. Ivancevich and J. Donnelley, " **Organizations – Behavior – Structure – Processes** " (Boston, Irwin, 1991).
26. Glueck, William F. "Organization Change in Business and government", **Academy of Management Journal**, Dec. 1969.

27. Golembiewski, Robert and a. Blummberg, "Confronting as a Training Design in Complex Organizations." **Journal of Applied Behavioral Science**, October 1967.
28. Hall, Douglas "**Careers in Organizations**" (Santa Monica, Calif, Goodyear, 1976).
29. Harvey, Donald and D. Brown, **"An Experiential Approach to organization Development** " (N.J., prentice-=Hall Inc. 1982).
30. Harvey, Donald "**Organizational Adaptation and the Matrix Design**" Arizona Business, 9Arizona State university, Aug.-Sep., 1972).
31. Heisler, W.J. "**patterns of OD in practice** "Business Horizons.
32. 32- Huse, Edgar F. "**Organization Development and Change**" (N.Y., West publishing Co., 1976).
33. Jager, A. M. "**Organization Development and National Culture**", Academy of Management Review. (11) 1986.
34. Johnson, R.A., F. Kast, and J. R. Rosenzwing, **'The Theory and Management of Systems**" (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1963).
35. Kast, F.E. and J.E. Rosenzweig, "**General System Theory**" Academy of management journal, (Dec. 1972).
36. Khan, Robert, "Organizational Development: Some Problems and Proposals" journal of Applied "Behavioral Science, Oct. 1974.
37. kotter, John and L. Schelsinger, **"Choosing Strategies for Change**" in "Harvard Business review" Vol. 57 (March-April 1979).
38. Lewin, Kurt **"Frontier in Group Dynamics in Field Theory in Social Science**", (N.Y., Harper, 1951).
39. Lewin, Kurt "Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science, **Human Relations**, 1, June 1974.
40. Lippit, R. and Lippit, "Consulting Process in Action**" Training and Development Journal**, 29,No. 6. 1975.

41. Liden, Robert C. "The Role of Attribution" **Academy of Management journal**, June 1985.
42. McGregor, d. "**The Humanside of Enterprise**" (McGraw-Hill, Hill Book Co., 1960).
43. Manganese, Karl O. "**Organizational Design and Behavior**" (Dallas, Scott, Foreman and Co., 1977).
44. March, James g. "Footnotes to Organizational Change" **Administrative Science Quarterly**, (Dec. 1981).
45. Margulies, N. and Anthony Raia, "**Conceptual Foundations of Organizational Development** " (N.Y., McGraw-Hill, 1978).
46. Margulies, Newton and a. Raia, "**Organization Development: Values Process, and Technology**" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1972).
47. Maslow, A.H. "A Theory of Metamotivation " **journal of Humanistic Psychology**. (7, 1967).
48. McClelland David " **The Achieving Society** " 9 N.J., Nostrand Co. 1961.
49. McGill M. and M. Horton, "**Action Research Designs**" (Washington, D.C. National Press, 1973).
50. McGrath, Joseph " Stress and Behavior in Organizations " in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Chicago, Rand, 1976).
51. Mink, Oscar Ed., "**Developing and Managing Open Organization**", 9Texas, learning Concepts, 1979).
52. Mirvis, P.H. Organization Development: part (- An Evolutionary perspective, in W. A. pasmore & R. Woodsman " **Research in Organizational Change and Development** " 9Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 2, 1988).
53. Moreno, JACOB "**Who Shall Survive**? " (New York. Bacon House Inc. 1953).

54. Nadler, D. A. and M. Tushman, "A Diagnosis for Organization Behavior " **in Behavior in Organizations** Edited.
55. Naisbit, john '**Megatons**" (N.Y. Warner Books, 1984).
56. Neilsen, Eric H. " Reading Clients" Values from Their Reactions to an Intervention Feedback **Process Academy of Management Proceedings.**
57. Newstorm, j. and K. Davis, "**Organizational Behavior: human Behavior at Work**" (N.Y., McGraw-Hill, Inc. 2993.).
58. Nord, Walter and d. Durand, " Beyond Resistance to change", **Organizational Dynamics**, autumn, 1975.
59. O'Connell, J. "**Managing Organizational Innovation**" (Homewood, I 11. Richard D. Irwin, Inc, 1968)PP. 10-11.
60. Peters, Thomas J. Ed., "**In Search of Excellence** " (N. Y. Warner Book 1982).
61. Plovic, Mark S. R. Fry and w. Burke, " **Organization Development** " (Boston, Little Brown, 1982).
62. Presthus, Robert " **The Organizational Society**" (N. Y. ST. Martin, 1978).
63. Quinn, R. E. & K. Cameron, "**Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in organization and Management**" (Cambridge, MA: Ballinger, 1988), by R. Hackman, E, Lawler and W. Porter 9N.Y., McGraw-Hill, 1977).
64. Rober, Richard ' **The Organization in a Changing Environment**" (Calif., Addison-Wesley co 1973).
65. Rush, H.M. "Organizational Development in Practice " in Gordon Lippit Eds., **Implementing Organizational Change**, (San Francisco: Jossey-Bass. 1985).
66. Shein, Edgar "**process Consultation: Its Role in Organization Development**" Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969).
67. Schein, Edgar "**Organizational Psychology**" 2nd ed. 9Englewood Cliffs' Prentice-Hall, Inc. 1970).

68. Seltiz, Claire Lawrence Wrightsman and Stuart Cook, **"Research Methods in Social Relations"** (N.Y., Holt, 1976).
69. Sjoberg, Giden Ed., "Bureaucracy as a Moral Issue", The journal of Applied Behavioral Science, 9Vol. 20, No. 4, 1984).
70. Stone, Florence "Staying in Shape for the Rigors of Management' Management Review, Jan., 1975).
71. Strauss, G. "organization Development: Credits and Deviates, "in S. Carroll, eds, The Management Process, 2nd ed. 9N.Y: Macmillan Publishing Co., Inc. 1977).
72. Sudman, s. and N. M. Bradburn, Asking Questions: A practical to Guide to Questionnaire Design, (San Francies jossey-Bass, 1982).
73. Tichy, Noel "Agent of Planned Social Change", Administrative and Science Quarterly, 19 (June 1974).
74. Toffler, Alvin "Future Shock", N.Y., Bantam Book, 1980.
75. Weber, Max "The Theory of Social and Economic Organization" 9N.Y. Freepress, 1975).
76. Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory" Group and Organization Studies, 1, 1976. By R. hackman, E, Lawler and W. porter (N.Y., McGraw-Hill, 1977).